

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTADISTICA Y FINANZAS**

CARRERA FINANZAS



**TESIS: PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN FINANZAS**

TITULO:

**“Propuesta de una Planificación Estratégica con Capital
Intelectual y Perfil de un Modelo de Gestión por Procesos
Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., Para el Periodo
2012 – 2016”**

AUTORES:

**DIANA MARIBEL JIMENEZ RUEDA
MARIUXI PAOLA ESPINOSA ROMERO**

DIRECTOR DE TESIS: ECON. IVAN MORALES P.

**Quito - Ecuador
2012**

DEDICATORIA

Una caída no es una derrota, al contrario es el impulso que nos enseñan a ser mejores personas y profesionales.

La realización de este proyecto de tesis dedico a Dios por brindarme su infinito amor y fortaleza para culminar mi meta.

A mi Padre por haberme infundado el valor mostrado para seguir adelante y a mi Madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por ser la persona que me enseñó a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mis familiares, amigos y compañeros por sus palabras de aliento y confianza depositadas en mi

Paola

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres y a mi hermana, que siempre han estado pendientes de mí y me han dado los mejores consejos y el valor para seguir adelante en esta etapa estudiantil y personal.

Gracias a mi amiga Paola por su constancia y paciencia para la elaboración de este proyecto.

Yo trace mi propio camino, en el que han faltado obstáculos que los he superado, ni incomprensiones que con lógica las he vencido y por supuesto retos que con sacrificio los he cumplido, este nuevo triunfo es únicamente un pequeño escalón, ya que el camino por recorrer aun es largo.

Diana

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a Dios por habernos concedido el don de la vida, por iluminarnos, darnos fortaleza y guiarnos para culminar con éxito esta etapa de estudios.

Gracias a nuestros padres por haber confiado en nosotros, quienes con infinito amor, supieron guiarnos en el camino de la vida, por su apoyo y paciencia incondicional en toda circunstancia, sin ustedes no hubiéramos obtenido el éxito que nos propusimos alcanzar, para llegar así a fomentar nuestro crecimiento personal y profesional.

Al Economista Iván Morales nuestro Director de tesis, que con su conocimiento, experiencia y dedicación ha sabido guiar el desarrollo de este proyecto; así como la Universidad Central del Ecuador porque en sus aulas adquirimos los conocimientos necesarios para ser excelentes profesionales.

Finalmente a todos nuestros amigos y compañeros con quienes compartimos aulas y nos brindaron su amistad y compañerismo.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, ESPINOSA ROMERO MARIUXI PAOLA en calidad de autora de la tesis realizada sobre **ÍPROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON CAPITAL INTELECTUAL Y PERFIL DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA FOBREM CÍA. LTDAÎ. PARA EL PERIODO 2012 Æ 2016Î** por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 26 de junio 2012.

Espinosa Romero Mariuxi Paola
C.I. 171884947-2
payto3009@hotmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, JIMÉNEZ RUEDA DIANA MARIBEL en calidad de autora de la tesis realizada sobre **ÍPROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON CAPITAL INTELECTUAL Y PERFIL DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA FOBREM CÍA. LTDAÎ. PARA EL PERIODO 2012 Æ 2016Î** por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 26 de junio 2012.

Jiménez Rueda Diana Maribel
C.I. 171700081-2
dianitaj1420@hotmail.com

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telfs.: 523-211 529-129 229-357 Fax: 229-481 Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS: "LEVANTAMIENTO, DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA PLANIFICACIÓN CON CAPITAL INTELECTUAL PARA LA EMPRESA FOBREM CIA. LTDA."

EGRESADAS: DIANA JIMENEZ RUEDA Y PAOLA ESPINOSA ROMERO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General, que trata de diseñar una propuesta de Planificación Estratégica con capital intelectual, se cumple con el desarrollo de todo el estudio.

El Objetivo Específico N° 1, sobre realizar un diagnostico situacional, se cumple con el capítulo II.

El Objetivo Específico N° 2, sobre la propuesta de Planificación Estratégica con capital intelectual Skandia, se desarrolla en el Capítulo III

El Objetivo Específico N° 3, sobre proponer un Sistema de Gestión de Calidad por procesos y mejora continua se cumple con el estudio del Capítulo IV.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

La Hipótesis General formulada, que supone una Planificación Estratégica con capital intelectual permitirá la optimización del trabajo y recursos, se demuestra afirmativamente.

Las Hipótesis Específicas N° 1, sobre diagnóstico mediante DAFO, se demuestra en ese sentido.

Las Hipótesis Específicas N° 2, sobre aplicación de Planificación Estratégica con capital intelectual mejora la eficiencia y calidad del servicio se demuestra afirmativamente.

La Hipótesis Especifica N° 3, sobre modelo de gestión de calidad dotará de ventaja competitiva se demuestra positivamente.

RECIBIDO: 19 APR 2011

FECHA:

HORA:

DEPARTAMENTO DE TESIS

DIRECTOR

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La metodología empleada es la científica, apropiada para un estudio objetivo y riguroso. Se complementa con los métodos particulares como deductivo, inductivo y analítico - sintético.

Las variables utilizadas son apropiadas tratándose de un tema administrativo, económico y financiero.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

El resultado de la investigación, obtener una propuesta de Planificación Estratégica con herramienta de seguimiento Skandia, se concatena con las conclusiones y recomendaciones obtenidas

NOTA: 9 (nueve)

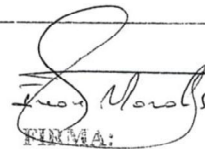
RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS:

SI NO ☒

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS APRUEBA LA PUBLICACIÓN

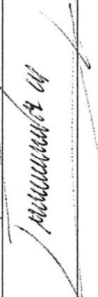
PROFESOR: Econ. Iván Morales P.


FIRMA:

FECHA: 19-04-11

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Formulario para la CALIFICACIÓN DE LA TESIS ESCRITA

Por favor, en el caso de las preguntas cerradas ubique una X en la celda de su elección, y en las preguntas abiertas, registre su respuesta textual y entregue un documento impreso y un archivo magnético (diskette), en formato MICROSOFT WORD

CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS	Expediente No.
TITULO DEL PLAN DE TESIS LEVANTAMIENTO, DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA PLANIFICACIÓN CON CAPITAL INTELECTUAL PARA LA EMPRESA FOBREM CÍA. LTDA."	
AUTORES: MARIUXI PAOLA ESPINOSA	DIANA MARIBEL JIMENEZ
PROFESOR: DR. CARLOS FERNANDO PADILLA MSc.	
Fecha de entrega: 20 de abril de 2011	

RESULTADO DE LA EVALUACION:				
Se califica la Tesis?	SI	X	→	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE B
	NO		→	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE A

PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

De forma	Sobre los contenidos

PARTE B. CALIFICACION

1. Redacción	Si	No	2. Presentación	Si	No
Hay secuencia en el razonamiento?			Tiene Índice General	X	
Las ideas que se trata de explicar son claras?	X		Tiene Índice de Cuadros y gráficos		X
Se atiende a las normas gramaticales básicas	X		Incluye Resumen ejecutivo	X	
Califique con una nota entre 1 y 5 / 4 /			Califique con una nota entre 1 y 5 / 4 /		

3. Cumplimiento de Objetivos				
A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)				
3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS			ACTIVIDADES EFECTUADAS	
Objetivo 1: Diseñar una propuesta de planificación estratégica con un modelo de gestión de capital intelectual con énfasis en el desarrollo de un plan de gestión de calidad por procesos.			CAPITULO III-IV (págs. 58 - 186) Objetivos estratégicos Mapa Estratégico Diseño de Proyectos Matriz de Plan operativo	
Nivel de cumplimiento				
Totalmente	X	Parcialmente	No se cumplió	
Objetivo 2: Realizar un análisis de la situación actual de la organización tanto interna como externa, aplicando la metodología DAFO.			CAPITULOS II (págs. 18 –49) Referentes metodológicos en la planeación estratégica Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento Programas y proyectos	
Nivel de cumplimiento				
Totalmente	X	Parcialmente	No se cumplió	
Objetivo 3: Realizar una propuesta de Planificación estratégica, utilizando un Modelo de Gestión de Capital intelectual como es Skandia Navigator.			CAPITULO III (págs. 58 –114) Planeación estratégica Estándares de gestión y medición de resultados Métodos de capital intelectual. Skandia Navigator Diseño de Tablero de seguimiento Capital de innovación	
Nivel de cumplimiento				
Totalmente	X	Parcialmente	No se cumplió	
Califique con una nota entre 1 y 20 /17 /				
4. Puesta a prueba de las hipótesis				
Hipótesis específicas			Evidencias	

Hipótesis General. El desarrollo correcto de una Planificación Estratégica con un modelo de Gestión de Capital Intelectual en FOBREM Cia. LTDA., permitirá la eliminación de actividades o tareas repetitivas y contribuirá a la optimización del trabajo y el uso efectivo de los recursos.		CAPITULO III-IV (págs. 58 - 186) Objetivos estratégicos Mapa Estratégico Diseño de Proyectos Matriz de Plan operativo	
Resultado de la puesta a prueba			
Aceptada	X	Negada	
Hipótesis específicas		Evidencias	
Hipótesis 1. La realización de una evaluación mediante matrices DAFO, sobre un modelo de gestión de calidad por procesos integrales de la empresa reducirá los errores, minimizará demoras, orientará y maximizará el uso de los recursos, y evitará la descoordinación laboral.		CAPITULOS II (págs. 18 –49) Referentes metodológicos en la planeación estratégica Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento Programas y proyectos	
Resultado de la puesta a prueba			
Aceptada	X	Negada	
Hipótesis específicas		Evidencias	
Hipótesis 2 La Planificación Estratégica utilizando un Modelo de Gestión Intelectual desembocará en la prestación de un servicio de calidad a los clientes, de una manera más ágil, eficiente y eficaz.		CAPITULO III (págs. 58 –114) Planeación estratégica Estándares de gestión y medición de resultados Métodos de capital intelectual. Skandia Navigator Diseño de Tablero de seguimiento Capital de innovación	
Resultado de la puesta a prueba			
Aceptada	X	Negada	
Hipótesis específicas		Evidencias	
Hipótesis 3. El establecimiento de un modelo de Gestión de Calidad por procesos nos proporcionará una ventaja competitiva en el mercado en que se desenvuelve la organización.		CAPITULO IV (págs. 120 - 186) Alineación de las actividades con la estrategia Elaboración del manual de procesos Evaluación de costos-beneficios Normativa ISO	
Resultado de la puesta a prueba			
Aceptada	X	Negada	

4., El establecer un proceso de Marketing y tener una persona encargada de ofertar los bienes y servicios a nuevos clientes, permitirá a la empresa abrir sus segmentos de mercado y por ende aumentar sus ventas. Para que los servicios tengan calidad, debemos ajustar los mismos a las especificaciones del usuario, teniendo en cuenta que la calidad real de los servicios es la que el cliente percibe y es este el con sus necesidades satisfechas podrá opinar sobre la excelencia o no del servicio recibido.	4. Definir claramente el rol de los actores claves en el proceso, es decir, determinar quiénes serán los responsables de cada elemento del plan estratégico con el fin de no duplicar esfuerzos o desatender algunos aspectos. Impulsa el plan operativo, controlar su aplicación, medir su grado de avance y valorar sus resultados.
5. El modelo de Capital Intelectual Skandia propuesto para FOBREM C/A Ltda. Utiliza un esquema similar al del Balanced Scorecard. La diferencia principal entre estos dos modelos es que el primero además de realizar un seguimiento y medición de los resultados de la Planificación Estratégica permite la valoración del activo intangible que posee la empresa.	5. Realizar periódicamente en FOBREM Cía. Ltda. Predicciones y controles efectivos que alcancen exactitud, disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente garanticen mayor competitividad ante un mercado que cada día se torna más exigente.
6. Las proyecciones de los informes financieros, muestran de manera objetiva los resultados que se prevé obtener de la aplicación de la Planificación Estratégica y el Modelo Skandia, que son necesarios para que mediante el seguimiento correspondiente presenten de manera efectiva el avance y cumplimiento de las metas fijadas y su comparación con las cifras reales.	6. Realizar regularmente valoraciones de todo el proceso de implementación de la Planificación Estratégica y el Modelo de Capital Intelectual y perseguir la adecuación a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, gerenciales, administrativos u otros.
Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /	Califique con una nota entre 1 y 15 / 13 /
8. Consistencia Interna	
Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?	
Califique con una nota entre 1 y 10 / 8 /	
NOTA TOTAL (sume las notas parciales y divida para diez) / 8.5 /	

Recomendaría que la Facultad publique un Resumen de esta Tesis	Si	X
	No	



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telfs.: 523-211 - 529-129 - 521-641 Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS: "LAVANTAMIENTO, DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON CAPITAL INTELECTUAL PARA FOBREM CIA. LTDA."

EGRESADOS: MARIUXI PAOLA ESPINOSA ROMERO Y DIANA MARIBEL JIMÉNEZ RUEDA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

Del análisis realizado a la presente investigación se concluye que las egresadas han cumplido con el objetivo general, que tiene relación con el diseño de modelo de gestión a partir de la construcción de un Plan Estratégico para la empresa FOBREM CIA. LTDA, que permita fortalecer su posicionamiento en el mercado de la construcción y garantizar el patrimonio empresarial. Los objetivos específicos se refieren a la formulación de lineamientos estratégicos, utilizando un cuadro de mando integral que permita trabajar por resultados medidos por indicadores de resultados y gestión.

DEMOSTRACIÓN DE HIPOTESIS:

Las hipótesis, tanto las específicas como la general, plantean falencias importantes en el funcionamiento de la empresa, relativas a la ausencia de una planificación que guíe su accionar hacia la consolidación de un patrimonio, como resultado de una gestión moderna e implícitamente sustentada en herramientas que surjan de la formulación de estrategias de productividad y competitividad.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

Las egresadas utilizan, por una parte, la investigación directa, mediante la realización de mesas de trabajo con autoridades y personal de la empresa, tanto para conocer la problemática y para el levantamiento de los procesos, realizaron entrevistas a clientes y proveedores; utilizan la inducción y la descripción como método de análisis de las realidades concretas; así como, de información secundaria para caracterizar la industria, tanto a nivel nacional como de la provincia de Pichincha. Existe esfuerzo en la investigación teórica, debiendo resaltar que las consultas realizadas se refieren a teorías actuales y vigentes de los temas organizacionales, de planificación y de sistemas de información.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION:

Por lo afirmado existe concordancia entre las conclusiones y las recomendaciones con los resultados de la investigación, es más, las recomendaciones son claras y precisas, refinadas adecuadamente deberían ser acogidas y aplicadas por FOBREMCIA LTDA.

NOTA: 09 (NUEVE)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS:

SI ☐

NO x ☒

RAZON DE LA PUBLICACION:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN

SI ☐

NO ☐

PROFESOR

ECON. RICARDO CORNEJO

FIRMA:



FECHA: 25/08/11

INDICE

CAPITULO I.- PLAN DE TESIS

1.1	Antecedentes	1
2.	Justificación e Importancia del Tema	2
3.	Identificación del Problema	3
3.1	Delimitación Espacial	6
3.2	Delimitación Temporal	6
4.	Objetivos	6
4.1.	Objetivo General	6
4.2.	Objetivos Específicos	6
5.	Hipótesis	6
5.1.	Hipótesis General	7
5.2.	Hipótesis Específicas	7
6.	Metodología de Investigación	8
6.1.	Métodos	9
6.2.	Técnicas	10
7.	Variables e Indicadores	11
8.	Plan Analítico	12

CAPITULO II.- ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE FOBREM CIA. LTDA.

2.1.	Análisis Interno	17
2.1.1.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa	17
2.1.1.1.	Área Administrativa	18
2.1.1.2.	Área Comercial	19
2.1.1.3	Área Financiera	20
2.2	Análisis Externo	27
2.2.1.	Factores Económicos	27

2.2.2.	Factores Políticos	30
2.2.3.	Factores Sociales	31
2.2.4.	Proveedores	34
2.2.5.	Clientes	36
2.2.6.	Competidores	37
2.3.	Análisis DAFO	39
2.3.1.	Matriz DAFO	41
2.3.2	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y factores internos (EFI)	43
2.4	Resultados de la encuesta	49

CAPITULO III.- PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CAPITAL INTELECTUAL.

3.1.	Planificación Estratégica	50
3.1.1.	Misión	51
3.1.2.	Visión	51
3.1.3.	Filosofía Empresarial	52
3.1.3.1	Principios de Gestión	52
3.1.3.2	Factores de Valorización del Cliente	53
3.1.4	Contexto Actual	54
3.1.5	Objetivos Estratégicos	56
3.1.5.1	Estrategias	57
3.1.5.2	Política de la Compañía	60
3.1.6	Indicadores Estratégicos	61
3.1.7	Plan Operativo	65
3.2.	Medición, Control y seguimiento de la planificación con Capital Intelectual.	79
3.2.1.	Navegador de Skandia	80
3.2.1.1.	Capital Humano	82

3.2.1.2.	Capital Estructural	82
3.2.1.2.1.	Capital de Clientes	83
3.2.1.2.2.	Capital Organizativo	83
3.2.1.2.2.1.	Capital de Innovación	82
3.2.1.2.2.2.	Capital de Procesos	84
3.3.	Diseño de un Tablero de Seguimiento	96
3.4	Administración de la Propuesta	100

CAPITULO IV.- PROPUESTA DE UN PERFIL DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

4.1.	Tema	101
4.2.	Antecedentes de la propuesta	101
4.3.	Justificación	102
4.4.	Síntesis del Diagnostico	103
4.5.	Objetivos	104
4.5.1	Objetivo General	104
4.5.2	Específicos	104
4.6	Importancia e Impacto	105
4.7	El escenario y Factibilidad Institucional	105
4.7.1	Ubicación física de la empresa	106
4.7.2	Croquis de la ubicación	106
4.8	Estructura Orgánica de la Empresa	107
4.9	Cadena de valor de la Compañía Fobrem	108
4.10	Mapa de Procesos	112
4.11	Proceso de la Empresa Fobrem Cia. Ltda.	113
4.12	Gestión de la Calidad del Modelo Propuesto	114
4.13	La Norma ISO 9000 y su compatibilidad	138
4.14	Infraestructura para la difusión del Modelo de Procesos	141
4.15	Objetivo de la difusión	143

4.16	Lo que el expositor debe conocer	144
4.17	Mapa de Contenidos a difundirse	145
4.18	Duración del programa de difusión	147
4.19	Estimación del Costo beneficio	147
4.20	Administración	148

CAPITULO V.- EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA FOBREM

5.1	Análisis Económico Financiero sin Planificación Estratégica.	149
5.1.	Ventas desde el periodo 2007-2011	149
5.1.2.	Análisis de la tendencia de costos de ventas del periodo 2007 - 2011	153
5.1.3.	Análisis de la tendencia de gastos de ventas del periodo 2007 - 2011	159
5.1.4.	Flujo de Caja Proyectado	166
5.1.4.1	Análisis del Flujo de efectivo proyectado	169
5.1.5.	Estado de pérdidas y ganancias	170
5.2.	Análisis Económico Financiero de la propuesta de Planificación Estratégica.	171
5.2.1	Presupuesto de Inversión	171
5.2.2	Presupuesto de ventas:	172
5.2.3.	Presupuesto de Costos	174
5.2.4	Presupuesto de Gastos	176
5.2.5	Costo de capital	177
5.2.5.1.	Tabla de amortización	178
5.2.6.	Flujo de caja	182
5.2.7.	Indicadores Financieros	184
5.2.7.1.	Valor Actual Neto	184
5.2.7.2	Tasa Interna de Retorno	185

5.2.7.3	Razón Costo Beneficio	186
5.2.8.	Estado de pérdidas y ganancias	187
5.2.9.	Administración del proyecto	187

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1.	Conclusiones	188
6.2.	Recomendaciones	191
7	Anexos	194
8	Bibliografía	210

**PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON CAPITAL
INTELLECTUAL Y PERFIL DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA LA EMPRESA FOBREM CÍA. LTDA., PARA EL PERIODO
2012 Æ 2016**

**PROPOSED STRATEGIC PLANNING WITH AN INTELLECTUAL CAPITAL
PROFILE OF A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPANY
FOBREM CIA. LTDA, FOR THE PERIOD 2012-2016**

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación y desarrollo de la Tesis hemos tomado en cuenta como fuente de estudio a la empresa FOBREM CIA. LTDA compañía, dedicada a la construcción e instalación de estructuras metálicas. El análisis de las necesidades, problemas en el que se desarrolla la empresa, tanto internos como externos, esto permite elaborar el direccionamiento estratégico para la empresa, misión, visión y objetivos estratégicos.

Levantar documentar y difundir procesos con la finalidad de alcanzar la eficiencia y eficacia de las prácticas laborales.

Evaluación del costo de la propuesta de planificación estratégica, para empresa, diseño del plan operativo.

Planteamiento de conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del proceso de investigación.

PALABRAS CLAVES:

FOBREM / ANÁLISIS / PROCESOS / PLANIFICACIÓN / SKANDIA /
EVALUACIÓN / OBJETIVO

ABSTRACT

Research and development of the thesis we have taken into account as a source of study to the company FOBREM CIA. LTDA company dedicated to the construction and installation of metal structures. The analysis of needs, problems in which the company develops, both internal and external, that can develop the strategic direction for the company, mission, vision and strategic objectives.

Raise document or diffuse processes in order to achieve efficiency and effectiveness of working practices.

Evaluation of the cost of the proposed strategic planning, shovel company, operating plan design.

Drawing conclusions and recommendations obtained during the research process.

KEYWORDS:

FOBREM. / ANALYSIS / PROCESS / PLANNING / SKANDIA / EVALUATION /
OBJECTIVE

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

Propuesta de una Planificación Estratégica con Capital Intelectual y Perfil de un Modelo de Gestión por Procesos Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., Para el Periodo 2012 . 2016+

1.1. ANTECEDENTES

FOBREM CIA. LTDA. es una compañía con más de 10 años de experiencia, se dedica a la construcción e instalación de estructuras metálicas sea dentro o fuera del país, fiscalización y control de obras, importar maquinaria para la construcción, agroindustria o para la producción florícola , y próximamente importará partes, piezas y repuestos para la maquinaria antes mencionada.



2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

Las empresas al iniciar sus actividades establecen procesos que se desarrollan rápidamente, aunque a veces muchos de estos implican un desperdicio de recursos se continua realizándolos por la necesidad inmediata de servir a los clientes internos como externos de la organización.

Por lo regular después de este comienzo, se descuida e ignora los procesos los cuales no se someten a una revisión que permita establecer los posibles errores que se estén cometiendo en el desarrollo de los mismos, a la vez esta revisión efectuada nos deberá proyectar las mejoras necesarias, las que tendrá que ser sometido dicho proceso, para así continuar con nuestro desempeño empresarial de calidad, el cual desembocará en el uso efectivo de nuestros recursos.

Otro de los problemas observados dentro de FOBREM CIA. LTDA., es que ningún directivo de la organización o la persona responsable del proceso se toman el tiempo necesario para plantear las posibles mejoras a las que puede ser sometido dicho proceso.

Tomando en cuenta que los procesos de la empresa nacen como resultado de realizar una determinada actividad o tarea empresarial y siendo una empresa que se encuentra en vías de crecimiento, procederemos a desarrollar un proyecto de tesis que consiste en realizar la: ~~Propuesta~~ **Propuesta de una Planificación Estratégica con Capital Intelectual y Perfil de un Modelo de Gestión por Procesos Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., Para el Periodo 2012 . 2016**, la misma que estará orientado a la prestación de un servicio de calidad que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas propias de los clientes internos y externos.

Con el diseño de un perfil de modelo de gestión por procesos y una correcta planificación estratégica con capital intelectual en FOBREM CIA. LTDA.

Lograremos:

- Que los empleados estén identificados plenamente con los objetivos estratégicos, procesos y procedimientos de la organización.
- Eliminar la duplicidad de actividades, desperdicio de recursos, minimizar demoras, mejorar la calidad de producto y/o servicios y que los responsables de cada proceso tengan la iniciativa necesaria para proponer las posibles mejoras a desarrollarse dentro del mismo.
- Maximizar el uso de activos de la organización tales como, capital, maquinaria, tecnología, y recurso humano.
- Y por último dicho modelo de Gestión por Procesos estará encuadrado en brindar o proporcionar a la Organización una ventaja competitiva.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

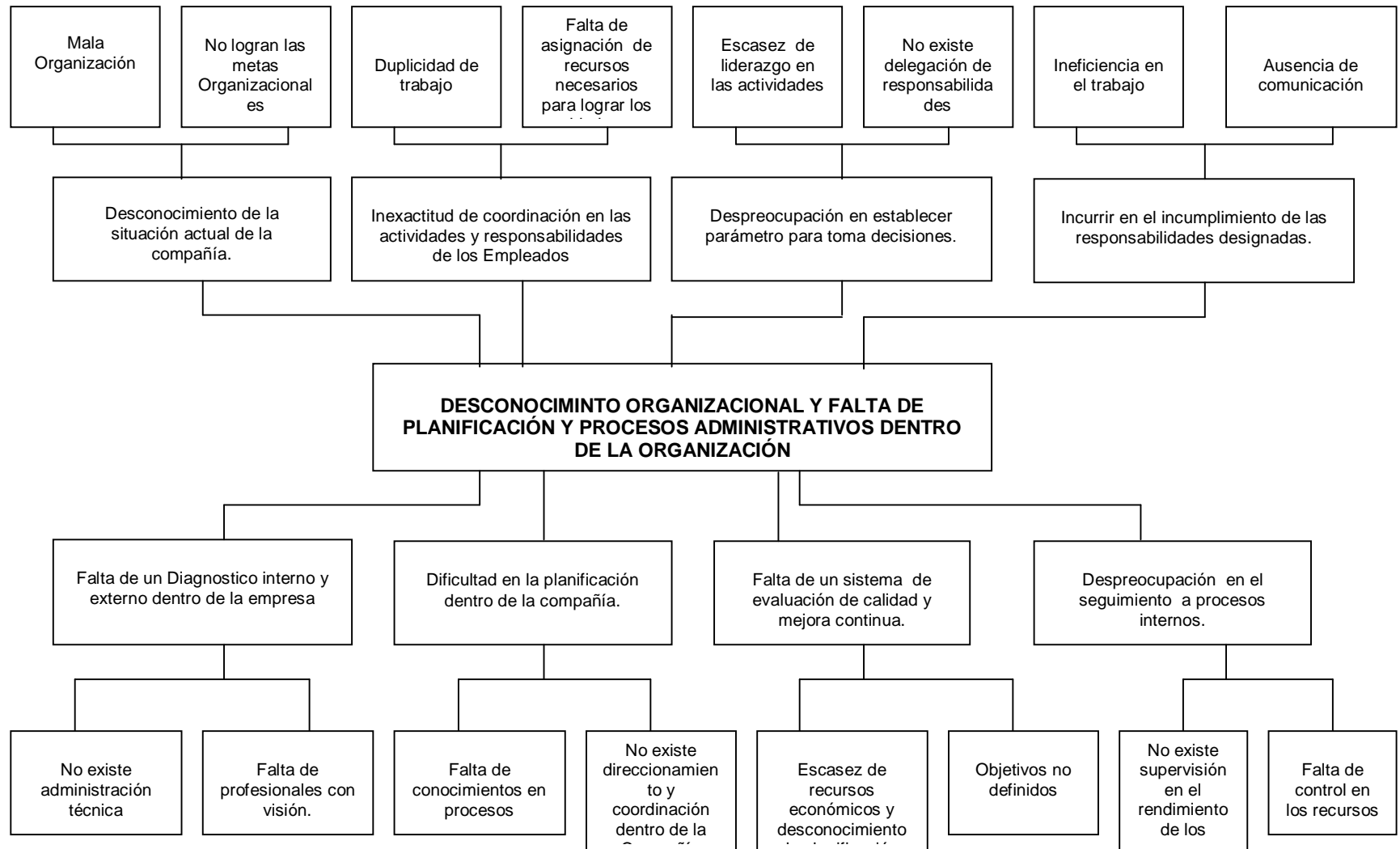
FOBREM CIA. LTDA, se ha estructurado sobre una base de áreas de trabajo, que dificultan la óptima realización de las actividades, debido a la existencia de tiempos muertos en la ejecución de las mismas, desembocando en pérdidas en el uso efectivo de los recursos.

A sí mismo, se puede observar en FOBREM CIA. LTDA, la falta de una delimitación correcta de funciones y responsabilidades, organigrama, direccionamiento estratégico adecuado al tipo de empresa, mapa de procesos y documentos que permitan identificar con exactitud las actividades que se deben realizar para lograr un desenvolvimiento eficiente y eficaz.

La empresa no cuenta con una visión a futuro, por lo que las decisiones actuales son tomadas bajo criterios de improvisación según el conocimiento de los directivos de la empresa sin un diagnóstico previo. No existe una adecuada gestión administrativa y por estas razones necesita obtener procesos de planificación estratégica para adaptarse a su entorno y seguir ofreciendo productos y /o servicios.

Al observar los problemas y necesidades que la Compañía atraviesa, se propuso el proyecto de tesis ~~%~~Planificación Estratégica con Capital Intelectual y Perfil de un Modelo de Gestión por Procesos Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., Para el Periodo 2012 . 2016+, con el propósito de optimizar recursos y tiempos en las actividades de la organización, de esta manera se puede obtener una reducción de costos, que beneficiará de forma significativa.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente estudio estará ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón: Quito, Parroquia: Benalcázar, Calle: Italia N31-47 y Vancouver, Bloque A, Condominio Italia, Planta Baja.

3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

FOBREM CIA. LTDA. Fue creada el 25 de Mayo de 1997, por lo tanto nuestra evaluación y estudio se enfocará desde el año 2007-2011, y la propuesta comprenderá un periodo de cinco años con revisiones anuales de los mismos.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar la propuesta de planificación estratégica con capital intelectual y el perfil de un modelo de gestión por procesos para la empresa FOBREM Cía. Ltda., correspondiente al Periodo 2012 . 2016.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico a la Compañía FOBREM, mediante el análisis interno y externo de su entorno, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas e impulsar su mejoramiento
- Diseñar la planificación estratégica con Capital Intelectual de la Compañía FOBREM, haciendo uso de los resultados obtenidos en el diagnóstico, para orientar la gestión empresarial.

- Elaborar el perfil de un modelo de gestión por procesos, con la participación de todos los trabajadores para mejorar la productividad de la Compañía.
- Realizar la evaluación económica financiera de la planificación estratégica para determinar su costo beneficio.

5. HIPOTESIS

5.1. HIPOTESIS GENERAL

La falta de planificación estratégica y un enfoque de gestión por procesos, limita el desarrollo de la Compañía FOBREM, provocando un estancamiento en la gestión financiera.

5.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- La empresa no cuenta con un diagnóstico del entorno de la Compañía el cual, revela la necesidad de un mapa de ruta que oriente su gestión para el logro de sus objetivos, evitando de esta forma la improvisación.
- Fobrem CIA. LTDA. No mantiene una planificación estratégica para establecer la posibles decisiones que debe tomar la Compañía en el presente y el futuro mediato, haciéndola sostenible en la línea del tiempo.
- La falta de aplicación del perfil de un modelo de gestión por procesos, no permite incorporar mejores prácticas laborales en términos de eficiencia y eficacia, dinamizando la productividad de la Compañía.

- La Compañía no cuenta con una evaluación económica financiera para determinar el costo beneficio que contribuye a mejorar su productividad.

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

La investigación científica es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo. Posee dos formas, estas se denominan pura y aplicadas y explican a continuación:

La tarea de investigación en este tipo de investigación tiene las siguientes etapas:

1. Descripción del Problema
2. Definición y Formulación de la Hipótesis
3. Supuestos en que se basa la Hipótesis
4. Marco Teórico
5. Selección de Técnicas de Recolección de Datos
6. Categorías de Datos, a fin de facilitar relaciones
7. Verificación de validez del instrumento
8. Descripción, Análisis e Interpretación de Datos.

La presente investigación científica pretende solucionar la problemática actual de la empresa FOBREM CÍA. LTDA., por lo que se ha optado aplicar la modalidad de investigación de campo y científica la cual será guiada a través de los objetivos planteados anteriormente y para cumplir con esta propuesta se usaran los

métodos, técnicas e instrumentos necesarios que contribuyan con el desarrollo del presente proyecto.

6.1.- MÉTODOS

CIENTÍFICO: Este método se refiere al conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos (científicos) mediante instrumentos confiables. El método científico sigue el camino de la duda sistemática y aprovecha el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción, lo cual quiere decir que contiene las operaciones lógicas en general.

INDUCTIVO: Este método permitirá analizar científicamente los hechos y acontecimientos de manera particular para llegar a generalidades que sirvan como referencia en la investigación especialmente en el marco teórico para fundamentar de mejor manera la propuesta.

DEDUCTIVO: Es el método lógico que nos servirá para determinar elementos puntuales en la ejecución del proyecto sobre la base de conceptos y normas generales dentro del área del comercio internacional, para aplicar este método partiremos de modelos, teorías y hechos generales para llegar a especificarlos en esta investigación.

ANALÍTICO - SINTÉTICO: Este método de análisis será de gran importancia en la realización de este proyecto ya que permitirá conocer, comprender y aplicar una serie de información respecto a la descripción del trabajo investigado.

Después de analizar los aspectos teóricos se realizara una síntesis mediante un informe a través de redacciones, cuadros sinópticos, diagramas, entre otros. Además la información captada será analizada para entenderla y describirla utilizando juicios de valor y exposición personal.

6.2.- TÉCNICAS

Para la elaboración de este proyecto se utilizarán las siguientes técnicas que ayudarán a recopilar información:

OBSERVACIÓN: Esta es una de las técnicas más importantes que vamos a utilizar, ya que nos ayudara a constatar todos los hechos y acontecimientos que se presentan en el proceso de transporte, desde donde se origina hasta donde termina el traslado de la mercancía.

ENCUESTAS: Las encuestas serán aplicadas específicamente a las personas están relacionadas directamente con el proceso de transporte internacional de mercancías, lo que nos ayudara a recolectar valiosa información para luego tabularla, graficarla y analizarla.

ENTREVISTAS: Las entrevistas también contribuirán en buena manera a captar información y serán aplicadas a personas representativas de ciertas empresas, sectores y grupos humanos relacionados con la investigación, que contribuirán a la elaboración de esta propuesta. ¹

¹ ¹ www.geocities.com/lagallina2000/Verdad_cientifica.htm

7. VARIABLES E INDICADORES

CATEGORIA O DOMINIO	VARIABLES	INDICADORES
Modelo de Gestión por procesos	- Satisfacción de los clientes	No de Encuestas , Entrevistas
	- Calidad del producto y/o servicio	Calidad
	- Clima Organizacional	Eficiencia, Eficacia
Macroeconomía	- Inversiones públicas y privadas	Inversión
	- Balanza Comercial	Tasa del PIB
	- Nivel de precios	Tasa de Inflación
Microeconomía	- Empleo	Salario nominal y real
	- Compras, Ventas	Comercialidad
	- Costos unitarios, totales, fijos, marginales, variables, tecnología, mano de obra y maquinaria.	Productividad
Sistema Financiero	- Estados financieros	Ratios Financieros.
	- Tasas de interés	Tasas de interés activa y pasiva.
	- Riesgos financieros	Tasa de Rentabilidad

PLAN ANALITICO

CAPITULO I.- PLAN DE TESIS

- 1.1 Antecedentes
- 2. Justificación e Importancia del Tema
- 3. Identificación del Problema
 - 3.1 Delimitación Espacial
 - 3.2 Delimitación Temporal
- 4. Objetivos
 - 4.1. Objetivo General
 - 4.2. Objetivos Específicos
- 5. Hipótesis
 - 5.1. Hipótesis General
 - 5.2. Hipótesis Específicas
- 6. Metodología de Investigación
 - 6.1. Métodos
 - 6.2. Técnicas
- 7. Variables e Indicadores
- 8. Plan Analítico

CAPITULO II.- ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE FOBREM CIA. LTDA.

- 2.1. Análisis Interno
 - 2.1.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa
 - 2.1.1.1. Área Administrativa
 - 2.1.1.2. Área Comercial
 - 2.1.1.3. Área Financiera
 - 2.2 Análisis Externo

- 2.2.1. Factores Económicos
- 2.2.2. Factores Políticos
- 2.2.3. Factores Sociales
- 2.2.4. Proveedores
- 2.2.5. Clientes
- 2.2.6. Competidores
- 2.3. Análisis DAFO
- 2.3.1. Matriz DAFO
- 2.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y factores internos (EFI)
- 2.4. Resultados de la encuesta

CAPITULO III.- PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CAPITAL INTELECTUAL.

- 3.1. Planificación Estratégica
 - 3.1.1. Misión
 - 3.1.2. Visión
 - 3.1.3. Filosofía Empresarial
 - 3.1.3.1. Principios de Gestión
 - 3.1.3.2. Factores de Valorización del Cliente
 - 3.1.4. Contexto Actual
 - 3.1.5. Objetivos Estratégicos
 - 3.1.5.1. Estrategias
 - 3.1.5.2. Política de la Compañía
 - 3.1.6. Indicadores Estratégicos
 - 3.1.7. Plan Operativo
- 3.2. Medición, Control y seguimiento de la planificación con Capital Intelectual.
 - 3.2.1. Navegador de Skandia

- 3.2.1.1. Capital Humano
- 3.2.1.2. Capital Estructural
- 3.2.1.2.1. Capital de Clientes
- 3.2.1.2.2. Capital Organizativo
- 3.2.1.2.2.1 Capital de Innovación
- 3.2.1.2.2.2 Capital de Procesos
- 3.3. Diseño de un Tablero de Seguimiento
- 3.4 Administración de la Propuesta

CAPITULO IV.- PROPUESTA DE UN PERFIL DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

- 4.1. Tema
- 4.2. Antecedentes de la propuesta
- 4.3. Justificación
- 4.4. Síntesis del Diagnostico
- 4.5. Objetivos
- 4.5.1 Objetivo General
- 4.5.2 Específicos
- 4.6 Importancia e Impacto
- 4.7 El escenario y Factibilidad Institucional
- 4.7.1 Ubicación física de la empresa
- 4.7.2 Croquis de la ubicación
- 4.8 Estructura Orgánica de la Empresa
- 4.9 Cadena de valor de la Compañía Fobrem
- 4.10 Mapa de Procesos
- 4.11 Proceso de la Empresa Fobrem Cia. Ltda.
- 4.12 Gestión de la Calidad del Modelo Propuesto
- 4.13 La Norma ISO 9000 y su compatibilidad
- 4.14 Infraestructura para la difusión del Modelo de Procesos

- 4.15 Objetivo de la difusión
- 4.16 Lo que el expositor debe conocer
- 4.17 Mapa de Contenidos a difundirse
- 4.18 Duración del programa de difusión
- 4.19 Estimación del Costo beneficio
- 4.20 Administración

CAPITULO V.- EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA FOBREM.

- 5.1 Análisis Económico Financiero sin Planificación Estratégica
 - 5.1.1 Ventas desde el periodo 2007-2011
 - 5.1.2. Análisis de la tendencia de costos de ventas del periodo 2007 - 2011
 - 5.1.3. Análisis de la tendencia de gastos de ventas del periodo 2007 - 2011
 - 5.1.4. Flujo de Caja Proyectado
 - 5.1.4.1 Análisis del Flujo de efectivo proyectado
 - 5.1.5. Estado de pérdidas y ganancias
- 5.2. Análisis Económico Financiero de la propuesta de Planificación Estratégica.
 - 5.2.1 Presupuesto de Inversión
 - 5.2.2 Presupuesto de ventas:
 - 5.2.3. Presupuesto de Costos
 - 5.2.4 Presupuesto de Gastos
 - 5.2.5 Costo de capital
 - 5.2.5.1. Tabla de amortización
 - 5.2.6. Flujo de caja
 - 5.2.7. Indicadores Financieros
 - 5.2.7.1. Valor Actual Neto
 - 5.2.7.2 Tasa Interna de Retorno
 - 5.2.7.3 Razón Costo Beneficio

5.2.8. Estado de pérdidas y ganancias

5.2.9. Administración del proyecto

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones

6.2. Recomendaciones

7. Anexos

8. Bibliografía

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE FOBREM CIA. LTDA.

2.1. ANÁLISIS INTERNO

2.1.1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA:

Para realizar el análisis estructural de la organización, es necesario conocer el significado de estructura organizacional, con el fin de entender hacia donde queremos llegar con el modelo de gestión por procesos basado en planificación estratégica con capital intelectual planteado en la elaboración del proyecto de tesis.

La finalidad de una estructura organizacional, es establecer un sistema de procesos y actividades, que será desarrollado por los miembros de la compañía para alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Para analizar una estructura organizacional, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- La misión.
- Los objetivos deben ser claros, precisos, realizables y verificables.
- Se debe tener una clara definición de las funciones, procesos y actividades necesarias para cumplir la misión y alcanzar los objetivos.
- Estructura de los puestos de trabajo.
- Conformación de áreas divisiones o departamentos.
- Comunicación etc.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en el que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Esta debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quienes van a realizar determinadas tareas y quienes son responsables por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La estructura formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es el resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.²

El no contar con la delimitación y definición de cargos documentadamente provoca que la Compañía genere la repetición de procesos y actividades lo que ha creado el desperdicio de recursos en esta compañía

2.1.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

FOBREM CIA. LTDA. Es una empresa pequeña que cuenta con 7 empleados, no ha desarrollado sus actividades basándose en principios administrativos, más bien todo se ha realizado de acuerdo a la experiencia y el trabajo diario.

El desarrollo del área administrativa no obedece a una planeación adecuada, que ayude al crecimiento sostenible de la empresa.

Dentro de lo que es la capacidad administrativa de esta Organización son sus

² www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructuraorganica2.shtml

altos directivos los que se encargan de la planificación, organización, dirección, control y evaluación.

La estructura organizacional con que cuenta actualmente FOBREM CIA. LTDA. es incipiente, no cuenta con principios de diseño estructural y modelo de organización, sobre los cuales basar su estructura, u otra herramienta de organización.

Fortalezas:

- Profesionales calificados y con experiencia en su trabajo.
- Alto compromiso de pago con los proveedores.

Debilidades:

- Falta de planificación
- No posee infraestructura necesaria para las operaciones de la empresa
- Equipos de computación de algunas áreas obsoletos
- Estructura organizacional incipiente

2.1.1.2. ÁREA COMERCIAL:

El principal servicio que brinda la Empresa es la instalación de estructuras metálicas, quienes realizan la compra de materiales para la elaboración de las mismas, los responsables son el Gerente de proyectos y Gerente de adquisiciones y compras, ya que analizan la cantidad de material necesario para cada obra que se va adquirir, para lo cual se realiza una evaluación previa para determinar las necesidades de los clientes y tomar las respectivas medidas de control y calidad.

La elaboración de pedidos, es una de las mayores responsabilidades por parte del Gerente de proyectos ya que se encarga de buscar a nuevos clientes y mercados.

Los costos operativos que maneja actualmente esta organización se realizan a través de presupuestos y contratos establecidos con el cliente y los costos operativos de oficina en base a presupuestos elaborados por contabilidad, aceptados y aprobados por Gerencia

Fortalezas

- Costos competitivos en el mercado
- Productos y servicios de alta calidad
- Cumplimiento, seriedad y atención personalizada hacia el cliente.
- Fidelidad de clientes.

Debilidades

- Falta de publicidad
- No existe proyección de ventas anuales

2.1.1.3 ÁREA FINANCIERA:

En cuanto a la organización, reportes y presupuesto de las actividades financieras de la empresa, no se ha logrado definir y desarrollar información financiera de calidad, que sirva como respaldo en caso de necesitar endeudamiento externo para ampliar su estructura.

El pago a proveedores se lo realiza una vez por semana los días viernes dentro de la política de cuentas por pagar se establece que el pago a proveedores se lo realiza a los 30 días cuando el crédito haya cumplido su plazo de vencimiento y se cancela mediante cheque posfechado.

Con respecto a las cuentas por cobrar a los clientes por la ejecución de cada proyecto, el cobro se realiza mediante un anticipo a la firma del contrato, luego por planilla de avance de la obra puede ser semanal o quincenal y finalmente las

partes involucradas se reúnen para la revisión de los trabajos, la respectiva aprobación y la firma del acta de entrega recepción definitiva, luego de esto proceden a cancelar el valor total del proyecto.

Fortaleza:

- No tienen cartera vencida

Debilidades:

- No existe análisis de estudios financieros
- No se realiza seguimiento del presupuesto empresarial.

ANÁLISIS FINANCIERO:

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, nos indica el diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos, lo podemos utilizar como herramienta para diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa.

Para establecer la situación y desempeño financiero de la empresa se ha tomado en cuenta los estados financieros de los últimos cinco años a partir del 2007 al 2011 donde nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, se ha realizado un análisis mediante las siguientes razones financieras, que se menciona a continuación.

FOBREM CIALTDA.													
BALANCE GENERAL DESDE 2007 AL 2011													
CUENTA	AÑOS					VARIACION ABSOLUTA				VARIACION RELATIVA			
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS													
Activo Corriente													
Caja general	5.064,20	949,85	8.250,96	1.991,51	1.184,10	(4.114,35)	7.301,11	(6.259,45)	(807,41)	0,17%	20,20%	-0,11%	-0,01%
Bancos	15.989,80	352,42	1.248,83	56.932,82	57.063,49	(15.637,38)	896,41	55.683,99	130,67	0,65%	2,48%	0,99%	0,00%
Cuentas por cobrar													
Cientes por cobrar	64.217,83	50.006,81	58.522,12	53.294,78	18.009,89	(14.211,02)	8.515,31	(5.227,34)	(35.284,89)	0,59%	23,56%	-0,09%	0,60%
Otras cuentas por cobrar	32.909,79	49.795,00	26.866,63	54.269,62	32.232,37	16.885,21	(22.928,37)	27.402,99	(22.037,25)	-0,71%	-63,43%	0,49%	0,37%
Anticipos Trabajadores	-	750,00	350,00	797,97	750,00	(400,00)	447,97	(797,97)		-0,03%	-1,11%	0,01%	0,01%
Préstamos Trabajadores	49.287,78	45.590,92	44.450,98	17.261,13	20.467,34	(3.696,86)	(1.139,94)	(27.189,85)	3.206,21	0,15%	-3,15%	-0,49%	-0,05%
Anticipos	23.200,62	7.345,36	7.999,70	6.503,07	6.833,33	(15.855,26)	654,34	(1.496,63)	330,26	0,66%	1,81%	-0,03%	-0,01%
Préstamos por cobrar	819,10	5.360,47	14.154,74	8.369,92	13.487,96	4.541,37	8.794,27	(5.784,82)	5.118,04	-0,19%	24,33%	-0,10%	-0,09%
Total cuentas por cobrar	170.435,12	158.848,56	152.344,17	140.496,49	91.030,89	(11.586,56)	(6.504,39)	(11.847,68)	(49.465,60)	0,48%	-17,99%	-0,21%	0,83%
Crédito Tributario IVA	14.678,04	1.947,59	-	8.606,22		(12.730,45)	(1.947,59)	8.606,22	(8.606,22)	0,53%	-5,39%	0,15%	0,15%
Impuesto a la renta	4.590,98	25.858,23	27.979,74	31.641,94	31.781,65	21.267,25	2.121,51	3.662,20	139,71	-0,89%	5,87%	0,07%	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	210.758,14	187.956,65	189.823,70	239.668,98	181.060,13	(22.801,49)	1.867,05	49.845,28	(58.608,85)	0,95%	5,17%	0,89%	0,14%
Activo Fijo													
Maquinaria y equipo	2.745,09	2.108,93	603,34	6.806,43	6.170,19	(636,16)	(1.505,59)	6.203,09	(636,24)	0,03%	-4,17%	0,11%	1,07%
Muebles y enseres	162,42	-	-	-	-	(162,42)	0,00	0,00	0,00	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Vehículos	-	-	-	-	13.478,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Equipo de computación					1.641,34								
TOTAL ACTIVO FIJO	2.907,51	2.108,93	603,34	6.806,43	21.289,95	(798,58)	(1.505,59)	6.203,09	(636,24)	0,03%	-4,17%	0,11%	1,07%
ACTIVO DIFERIDO													
Gastos prepagados	345,54	-	-	-		(345,54)	0,00	0,00	0,00	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	345,54	-	-	-	-	(345,54)	-	-	-	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVOS	214.011,19	190.065,58	190.427,04	246.475,41	202.350,08	(23.945,61)	361,46	56.048,37	(59.245,09)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
PASIVOS													
Pasivo Corriente													
Proveedores por pagar	80.397,77	28.444,50	9.878,80	11.658,65	22.996,04	(51.953,27)	(18.565,70)	1.779,85	11.337,39	3,22%	7,23%	0,05%	-24,51%
Provisión Beneficios	3.665,20	10.078,55	15.411,47	9.652,85	10.212,66	6.413,35	5.332,92	(5.758,62)	559,81	-0,40%	-2,08%	-0,16%	-1,21%
Contrato por pagar otros	4.581,27	2.249,63	363,42	300,00	561,95	(2.331,64)	(1.886,21)	(63,42)	261,95	0,14%	0,74%	0,00%	-0,57%
Impuestos por pagar	9.232,96	9.083,28	6.542,27	3.868,72	2.888,04	(149,68)	(2.541,01)	(2.673,55)	(980,68)	0,01%	0,99%	-0,07%	2,12%
Préstamos Bancarios	7.241,78	6.943,91	7.283,44	8.874,00	14.074,00	(297,87)	339,53	1.590,56	5.200,00	0,02%	-0,13%	0,04%	-11,24%
Préstamos Obras	9.500,00	24.698,62	39.452,89	85.220,00	36.043,64	15.198,62	14.754,27	45.767,11	(49.176,36)	-0,94%	-5,75%	1,27%	1,06%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	114.618,98	81.498,49	78.932,29	119.574,22	86.776,33	(33.120,49)	(2.566,20)	40.641,93	(32.797,89)	2,05%	1,00%	1,13%	1,13%
Pasivo Diferido													
Obras por Pagar	7.566,60	24.566,60	24.566,60	19.921,09	6.464,90	17.000,00	-	(4.645,51)	(13.456,19)	-1,05%	0,00%	-0,13%	1,00%
TOTAL PASIVO DIFERIDO	7.566,60	24.566,60	24.566,60	19.921,09	6.464,90	17.000,00	-	(4.645,51)	(13.456,19)	-1,05%	0,00%	-0,13%	1,00%
TOTAL PASIVOS	122.185,58	106.065,09	103.498,89	139.495,31	93.241,23	(16.120,49)	(2.566,20)	35.996,42	(46.254,08)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
PATRIMONIO													
Capital social													
Aportación Capital	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aportaciones Capitalización	72.989,84	72.989,84	72.989,84	72.989,84	72.989,84	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	12.894,33	13.374,08	13.374,08	13.374,08	13.374,08	479,75	-	-	-	-0,06%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL CAPITAL SOCIAL	86.884,17	87.363,92	87.363,92	87.363,92	87.363,92	479,75	-	-	-	-0,06%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidades y Pérdidas retenidas	(12.488,13)	(3.363,43)	2.491,89	(1.760,96)	11.699,20	9.124,70	5.855,32	(4.252,85)	13.460,16	-1,17%	2,00%	-0,21%	6,32%
Resultado del ejercicio	17.429,57		(2.927,66)	21.377,14	10.045,73	(17.429,57)	(2.927,66)	24.304,80	(11.331,41)	2,23%	-1,00%	1,21%	-5,32%
TOTAL PATRIMONIO	91.825,61	84.000,49	86.928,15	106.980,10	109.108,85	(7.825,12)	2.927,66	20.051,95	2.128,75	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	214.011,19	190.065,58	190.427,04	246.475,41	202.350,08	(23.945,61)	361,46	56.048,37	(44.125,33)				

RAZONES FINANCIERAS:

Las razones o indicadores financieros constituyen la herramienta más común y por si sola la forma más completa del análisis financiero, son las que definen la situación económica de la empresa, se las utiliza para medir la liquidez y solvencia, para evaluar el movimiento del mercado, miden también el riesgo de la empresa por endeudamiento y el rendimiento de capital invertido.

a) ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas:

INDICE DE LIQUIDEZ		2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
INDICE DE SOLVENCIA	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	1,84	2,31	2,40	2,00	2,09	2,13
CAPITAL NETO DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	96.139,16	106.458,16	110.891,41	120.094,76	94.283,80	105.573,46

INDICE DE SOLVENCIA: Este índice aumentó de 2.00 a 2.13 veces el activo corriente con respecto al pasivo corriente, debido fundamentalmente a que el pasivo a corto plazo disminuyó.

CAPITAL DE TRABAJO NETO: Como fuente de recursos para desenvolvimiento normal de las operaciones, disminuyó con relación al año anterior, la diferencia se da a que disminuyó sus cuentas por pagar y se recuperó parte de la cartera por cobrar.

b) ANÁLISIS DE ACTIVIDAD

Permiten apreciar si una empresa es eficiente en el empleo de los recursos propios de la operación del negocio trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo rendimiento de cada uno de los recursos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez.

INDICES DE ACTIVIDAD		2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	CTAS X CB*360/VTAS ANUALES= DIAS	100	78	162	181	45	113
ROTACION DE CTAS POR CB	VENTAS ANUALES/CTAS POR CB= VECES	3,59	4,59	2,22	1,99	7,97	4,07
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	360/ROTACION DE CTAS POR PG= DIAS	80,46	59,72	125,27	489,63	84,66	189
ROTACION DE CTAS POR PG	COMPRAS /CTAS POR PG= VECES	4,47	6,03	2,87	0,74	4,25	3,53

PERIODO PROMEDIO DE COBRO: al finalizar el periodo 2011 podemos observar que existe una disminución en los días que se tardan las cuentas por cobrar en hacerse efectivo.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR: En los dos últimos años existe un incremento significativo en la rotación de cuentas por cobrar, es decir que las cuentas por cobrar los convirtió a efectivo de 1.99 a 7.97 veces al finalizar el periodo 2010.

PERIODO PROMEDIO DE PAGO: Durante los últimos cinco años la empresa tiene un promedio de pago a proveedores de 189 días.

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR: Al finalizar el periodo 2011 existe un incremento en la rotación de cuentas por pagar del 4.25, es decir que la empresa no tiene un buen crédito con sus proveedores, según promedio de los últimos 5 años, ocasionaron salidas de efectivo 3.53 veces.

b) ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

Este grupo de indicadores sirve para analizar de la política de financiación de una empresa, su grado de endeudamiento, la capacidad para seguir endeudándose, la correcta distribución de pasivos de acuerdo con el plazo y el efectivo de endeudamiento sobre la utilidad de cada ejercicio.

INDICES DE ENDEUDAMIENTO		2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	57,09%	55,80%	54,35%	56,60%	46,08%	53,98%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVOS CORRIENTES /ACTIVO TOTAL	53,56%	42,88%	41,45%	48,51%	42,88%	45,86%
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVOS LARGO PLAZO/ACTIVO TOTAL	3,54%	12,93%	12,90%	8,08%	3,19%	8,13%
ENDEUDAMIENTO INTERNO	CAPITAL CONTABLE/ACTIVO TOTAL	42,91%	44,20%	45,65%	43,40%	53,92%	46,02%

INDICE DE ENDEUDAMIENTO: Al cierre del periodo 2011 el 46.08% es financiado por los activos totales. FOBREM CIA. LTDA. En promedio de los años 2007 al 2011, el 53.98% de los activos totales es financiado por los acreedores.

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO: En el periodo 2011 el 42.88% de los activos es financiado por el pasivo a corto plazo. El promedio de 45.86%, del año 2007 al 2011 de la inversión de activos han sido financiados por deuda a corto plazo.

ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO: Al finalizar el periodo 2011 tiene un índice de endeudamiento a largo plazo del 3.19% lo que significa que de la inversión de activos fueron financiados por los accionistas o dueños. Quiere decir que el promedio de los años 2007 al 2011 del 8.13% de la inversión de activos han sido financiados por los dueños o accionistas de la compañía.

ENDEUDAMIENTO INTERNO: Quiere decir que el promedio de los años 2007 al 2011 del 46.02% de la inversión de activos han sido financiados por deuda a largo plazo.

d) ANÁLISIS DE RENTABILIDAD:

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

INDICE DE RENTABILIDAD		2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	18,98%	0,00%	-3,37%	19,98%	9,21%	8,96%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL	8,14%	0,00%	-1,54%	8,67%	4,96%	4,05%
RENDIMIENTO SOBRE VENTAS	UTILIDAD BRUTA/ VENTAS	2,85%	0,00%	-0,86%	7,65%	1,38%	2,20%

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO: Esto significa que por cada dólar que el dueño mantiene en promedio de los años 2007 al 2011 genera un rendimiento del 8.96% sobre el patrimonio.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION: Cada dólar invertido en promedio de los años 2007 al 2011 en los activos produjo ese año un rendimiento de 4.05% sobre la inversión.

RENDIMIENTO SOBRE VENTAS: Es decir que por cada dólar vendido hemos obtenido como utilidad el 2.20% en promedio durante los últimos 5 años.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis comprende una clara identificación de los factores del entorno que puede influir en el desempeño de Fobrem, tiene como fin revelar principales oportunidades y amenazas que afronta esta empresa, formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Macroambiente:

Los factores macro ambientales son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de empresas; pero no son del todo incontrolables. Están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros.

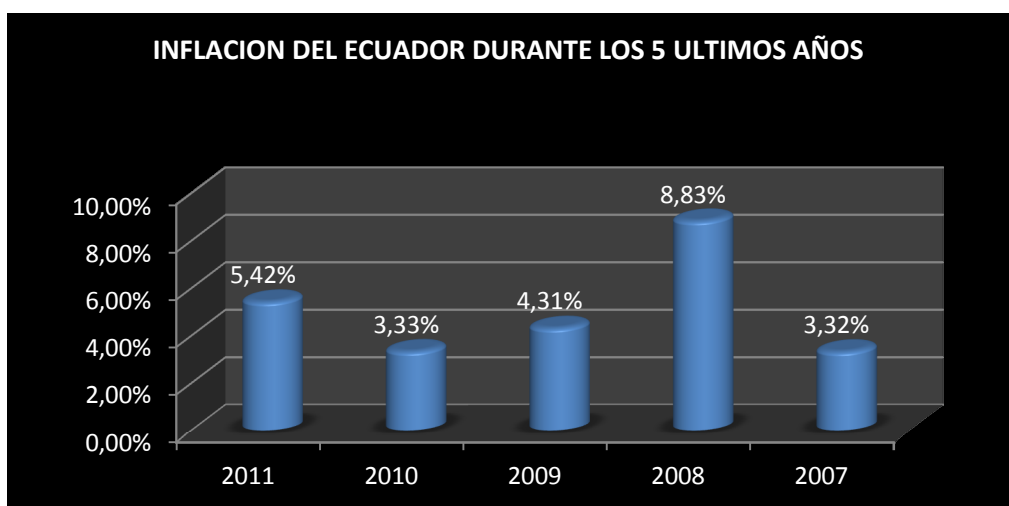
2.2.1. Factores Económicos

El Sector Industrial ocupa una posición importante en la economía, como generador de mano de obra e innovaciones, pero no está ajeno a la necesidad de incrementar la productividad y la competitividad como estrategia de supervivencia comercial

El sector manufacturero es el vehículo principal para el desarrollo tecnológico. La mayoría del progreso tecnológico se da en el sector manufacturero porque utiliza la tecnología de muchas formas y a niveles muy diferentes para incrementar los retornos de las inversiones. Esto se hace, principalmente, a través del cambio tecnológico que permite la especialización en actividades de mayor valor agregado y contenido tecnológico.

a) Inflación

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Se define también como el aumento general del nivel de precios que obedece a la pérdida de valor del dinero.



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
REALIZADO POR: AUTORAS

En el 2011 se alcanzó una tasa inflacionaria del 5.42% donde se experimenta un incremento en relación al 2010 que tiene un índice inflacionario del 3.33%. Durante los últimos 5 años se muestra que ha existido variación significativa en el en la inflación, lo que ha producido el alza de los precios

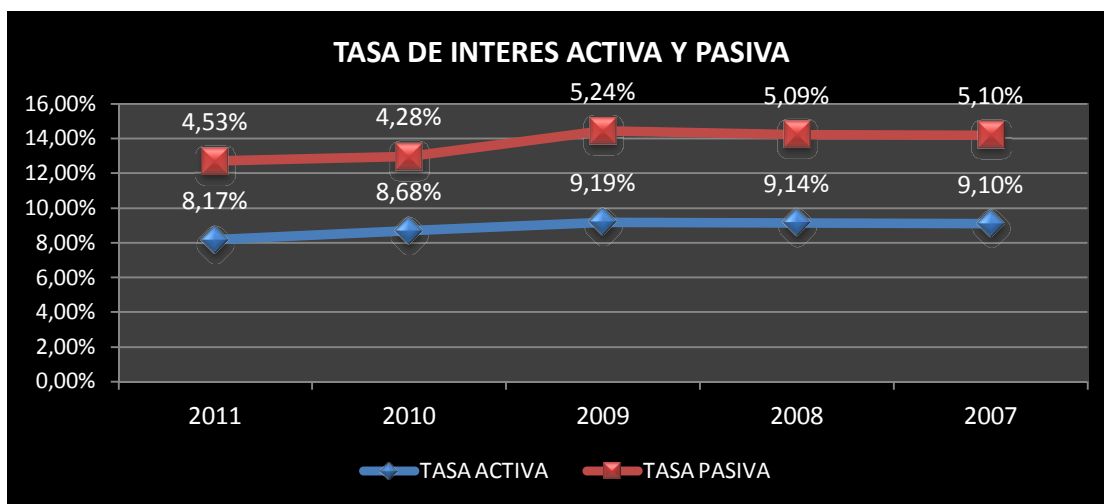
Para Fobrem la inflación mantenida durante los dos últimos años, representa una oportunidad en la compra de materia prima, e insumos ya que los precios se han vuelto estables debido a la baja del nivel inflacionario.

b) Tasas de interés

Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda.

- **Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito) son activas porque son recursos a favor de la banca. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.
- **Tasa de interés pasiva:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias pagan, de acuerdo con las condiciones del mercado y las disposiciones del Banco Central.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
REALIZADO POR: AUTORAS

Análisis

Como podemos observar en el año 2011 la tasa de interés activa se mantiene en un promedio del 8.17%, la tasa de interés pasiva media alcanzó el 4.53%. La evolución de las tasas de interés, mantienen efectos en la demanda de créditos para el desarrollo de actividades productivas o en el consumo de bienes o servicios de los hogares.

2.2.2. FACTORES POLÍTICOS

Uno de los mayores obstáculos que ha enfrentado el Gobierno en los últimos años ha sido la reducción y casi eliminación de la inversión extranjera, esta crisis se ha producido por la inestabilidad política y los continuos cambios.

Una muestra de ello fue la eliminación de los tratados de protección de inversiones que Ecuador mantenía con 13 países del mundo. Entre ellos, Gran Bretaña, Estados Unidos, China, Canadá. La inestabilidad nos da una mala imagen internacional y los empresarios no se arriesgan a invertir.

Además, considera que este problema no solo afecta a los inversionistas externos, sino a los nacionales también, que temen que sus empresas se vean afectadas por la falta de seguridad jurídica.

La reducción de la inversión significará el incremento de las importaciones, especialmente de productos terminados, como enlatados y vestimenta. A pesar de que el Gobierno trata de poner límites a las importaciones, la balanza comercial seguirá teniendo un déficit en relación a las exportaciones.

Créditos internos y externos

Después de varios años difíciles, en los que los bancos restringieron los créditos privilegiando la liquidez y las empresas estaban recelosas de pedir créditos, la situación del sistema financiero vuelve a ser positiva. Durante el 2009, el crédito privado creció muy lentamente, pero durante casi todo el 2010 hubo un crecimiento sostenido que se mantendrá este año, según las proyecciones.

2.2.3 FACTORES SOCIALES

El factor social tiene que ver con la ganancia derivada del uso productivo del factor social. Los cambios sociales originan oportunidades y amenazas, los impactos que pueden producir son tan grandes que tienen una repercusión directa sobre la empresa.

Los factores más trascendentales son:

- Desempleo
- Educación

Desempleo:

Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso+.

El índice de desempleo en el Ecuador ha sufrido fluctuaciones severas. Desde el año del 2008 el desempleo alcanza el 9.03%, para el 2009 alcanzó un promedio del 8.78%, y durante los últimos meses del 2010 el comportamiento del desempleo sufrió mínimas fluctuaciones cerrando diciembre con un índice de desempleo de 7.3% y 8.6 % en el 2011.

Las cifras de desempleo reflejan dos problemas como la falta de inversión extranjera, cierre de empresas y en suma+ la falta de decisiones. Hay ciertas políticas laborales del gobierno actual que ayuntan la inversión y afecta la creación del empleo. Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social.

Educación

La Educación, es un proceso de socialización de personas en una sociedad donde se desarrollan capacidades intelectuales, habilidades, destrezas y técnica a los estudiantes.

El Ecuador vive un período de cambios, uno de los más importantes y de gran preocupación es la educación, La deserción de los estudiantes es alarmante y los bachilleros de las ciudades o provincias del Ecuador, prefieren emigrar a seguir con una carrera ya sea técnica o universitaria, para evitar esto se debería buscar mecanismos de incentivo para los estudiantes, capaz de bajar las tasas de deserción estudiantil.

La educación que puede llevarnos a construir ese otro país posible, es una educación profundamente democrática y flexible, respetuosa a la diversidad, sensible a las necesidades de los alumnos y profesores que enseña a aprender el resto de la vida.

Microambiente

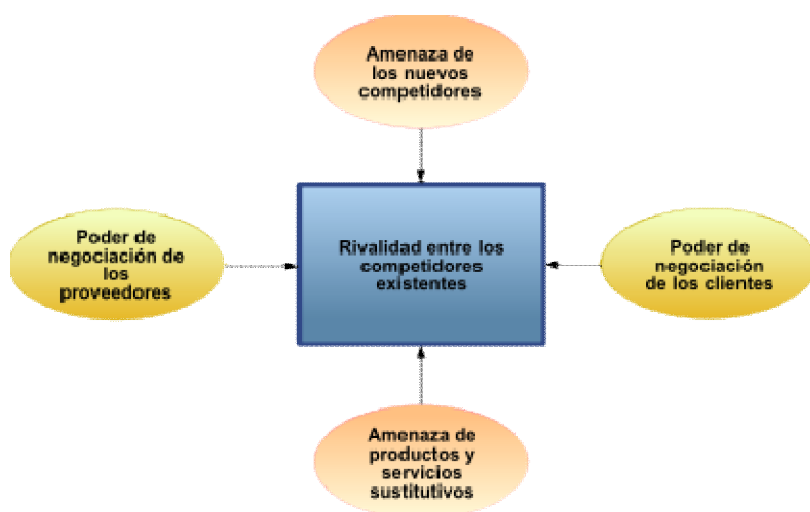
El microambiente de una organización lo componen factores que se encuentran directamente relacionados con la misma que también son objeto de análisis para determinar cuáles de ellos podrían ser considerados como oportunidades y/o amenazas, los principales factores a tomar en consideración son: la competencia, el cliente y los proveedores.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas por Michael Porter una herramienta adecuada para el estudio del microambiente, el cual toma en cuenta los siguientes aspectos: Participantes Potenciales, Poder de negociación con los Proveedores, Rivalidad entre empresas establecidas, Poder de Negociación de los compradores y los Productos sustitutos, el mismo que está representado en la figura.³

³ SERNA, Humberto. Planeación y gestión Estratégica, 2da. Edición Pag.121

MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza



a) Entrada potencial de nuevos competidores

Los competidores potenciales son Empresas que al momento no participan dentro en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si deciden+

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, así también las barreras de salida son tomadas muy en cuenta por parte de estos competidores al momento de ingresar a un determinado mercado.

A continuación de presentan factores relacionados con este aspecto dentro de Fobrem.

Barreras de entrada

- Alta inversión para ingresar al mercado
- Personal debidamente capacitado y especializado
- Acceso de canales de distribución
- Mejoras en la tecnología
- Diferenciación de productos
- Inversiones de Capital

Barreras de salida

- Diversidad de competidores
- Costo por imagen social
- Impedimentos legales para la disolución de la empresa

b) Poder de negociación de los proveedores

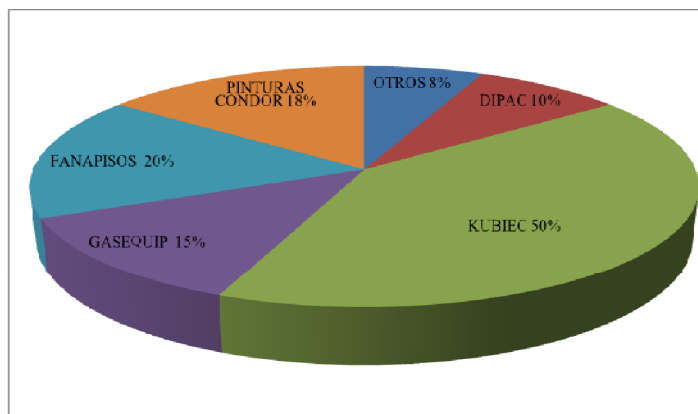
Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

2.2.4. PROVEEDORES

Los principales materiales con los que trabaja Fobrem son: Perfilera de acero, planchas, ángulos, canales, flejes. La empresa cuenta con proveedores directos para adquisición de materia prima, herramientas, equipos entre otros; destinados a la construcción de obras que le permiten competir con una excelente estrategia de costos.

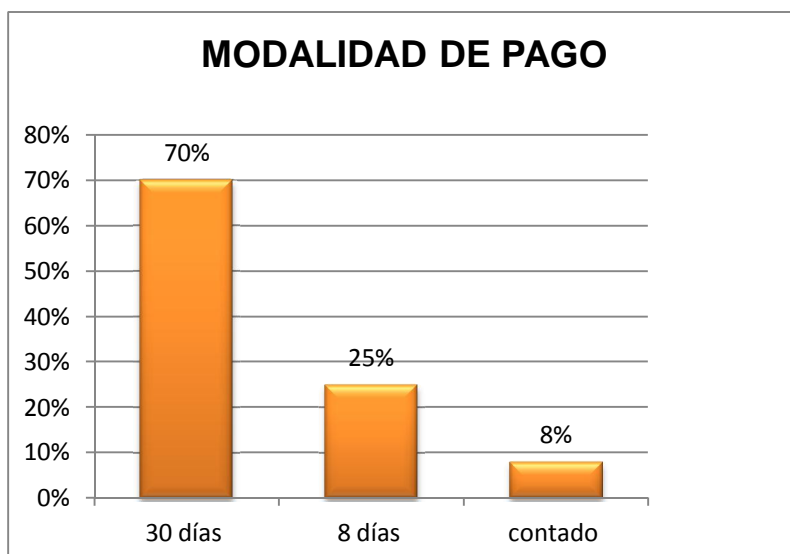
Los proveedores antes mencionados fueron analizados por Fobrem, con el objeto de obtener oportunidades o amenazas, a través de la evaluación de puntos claves como tiempos de entrega y en cantidad, calidad de materia prima y términos de pago de cada proveedor, como se muestra a continuación

PROVEEDORES FOBREM



FUENTE: FOBREM CIA LTDA.
REALIZADO POR: AUTORAS

MODALIDAD DE PAGOS PROVEEDORES FOBREM



FUENTE: FOBREM CIA LTDA.
REALIZADO POR: AUTORAS

Términos de pago: el 68 % de los proveedores trabaja con crédito a 30 días, el 24% trabaja con crédito a 8 días y el 8% restante trabaja bajo contado.

c) Poder de negociación de consumidores

Los consumidores se pueden considerar una amenaza cuando obligan a bajar los precios, o cuando demandan una mayor calidad y mejor servicio, un mercado no será atractivo cuando el producto tiene varios o muchos productos sustitutos el producto no es diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

2.2.5. CLIENTES

FOBREM actualmente presta sus servicios en armaduras de estructuras metálicas, principalmente en la provincia de Pichincha, por tanto espera introducirse y ampliar sus servicios a nivel nacional, pues sin duda se considera que es una oportunidad para la empresa la existencia de un mercado potencial no cubierto.

La empresa aprovecha las demandas de distintos sectores industriales y comerciales para ofertar y comercializar sus productos y servicios, como se muestra a continuación.

- CHOVA DEL ECUADOR
- SEBRASA
- GASOLINERA SHELL
- BODEGAS PINTURAS CONDOR
- MEGAMAXI. W & S ASOCIADOS.
- NILOTEX

Por el momento no existe un mercado segmentado para la actividad comercial de la empresa, la mayoría de sus clientes seleccionan al proveedor debido a su reconocimiento en sus obras y servicios realizados.

d) Rivalidad entre empresas competidoras

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos

2.2.6. COMPETIDORES

Existen varios competidores ya que varias organizaciones poseen una base de datos muy amplia de diversas empresas calificadas con actividades similares a la nuestra en el mercado tales como: Esacero, Cistec, Esycmet.

ESACERO se ha convertido en una empresa líder en la construcción industrial, se especializa en el diseño, construcción e instalación de galpones industriales, edificios, puentes viales, puentes grúas, puentes Bailey, torres y estructuras metálicas para diversas aplicaciones en los sectores de la construcción, industria y petróleo.

CISTEC, se dedica al diseño, fabricación, construcción y montaje de estructuras metálicas. La misma se encuentra situada en el mercado hace 9 años por lo que cuenta con una amplia trayectoria y reputación.

ESYMET, con 28 años en el mercado, se especializan en cálculo, diseño, construcción y montaje de todo tipo de estructuras metálicas: pesadas o livianas, soldadas o apernadas, pintadas

El ingreso de nuevos competidores al mercado ha obligado a la empresa a ser más competitiva en todas sus perspectivas. Pero a su vez a causado una gran amenaza para

Otra de las amenazas en este ambiente es la falta de transparencia en los procesos de licitación pues existe competencia deshonestas que no participa de manera transparente.

e) Desarrollo potencial de productos sustituto

Son aquellas industrias que satisfacen las necesidades del consumidor, Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos

2.3. ANÁLISIS DAFO

Es importante realizar un análisis DAFO en base a los resultados obtenidos del análisis interno y el análisis externo, para definir los objetivos y estrategias para que FOBREM sea líder en el mercado, reconocido por sus excelentes operaciones y vocación de servicio permanente hacia sus clientes, incrementando su participación en el mercado y logrando altos niveles de satisfacción de los clientes internos y externos.

El principal objetivo es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los

cambios organizacionales

Debilidades: Son los recursos y factores de los que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente y que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia.

Amenazas: Son aquellas que provienen del entorno externo y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la empresa en el mercado.

Fortalezas: Son características especiales con que cuenta la empresa, las que permiten una posición privilegiada frente a la competencia, son los recursos, capacidades, actividades y habilidades que se controlan y poseen para ser desarrolladas positivamente.

Oportunidades: Son aquellos factores externos que resultan favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en que actúa la empresa y que permite obtener ventajas competitivas

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

- F1. Profesionales calificados y con experiencia en su trabajo.
- F2. Alto compromiso de pago con los proveedores
- F3. Costos competitivos en el mercado
- F4. Productos y servicios de alta calidad
- F5. Cumplimiento, seriedad y atención personalizada hacia el cliente
- F6. Fidelidad de clientes
- F7. No tienen cartera vencida

Debilidades

- D1. Falta de planificación
- D2. Sin infraestructura necesaria para las operaciones de la empresa
- D3. Equipos de computación de algunas áreas obsoletos
- D4. Estructura organizacional incipiente
- D5. Falta de publicidad
- D6. No existe proyección de venta anual
- D7. No existe análisis de estudios financieros
- D8. No se realiza seguimiento del presupuesto empresarial

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

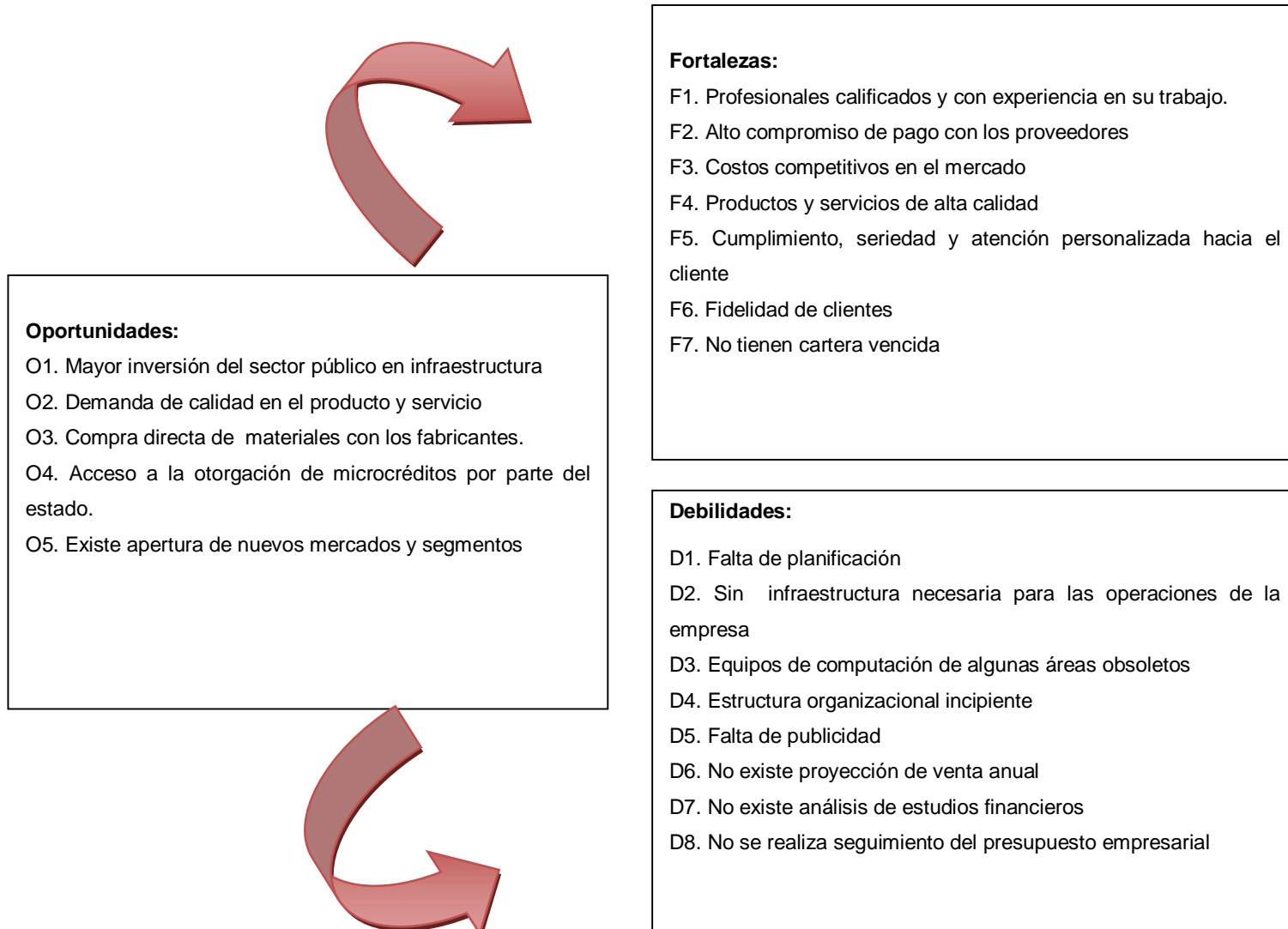
- O1. Mayor inversión del sector público en infraestructura
- O2. Demanda de calidad en el producto y servicio
- O3. Compra directa de materiales con los fabricantes.
- O4. Acceso a la otorgación de microcréditos por parte del estado.
- O5. Existe apertura de nuevos mercados y segmentos

Amenazas

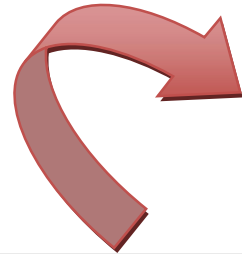
- A1. Inestabilidad política y social
- A2. Falta de transparencia en los procesos de licitación
- A3. Productos sustitutos
- A4. Bajos costos de los competidores
- A5. Bajo índice de crecimiento del sector industrial.
- A6. Falta de facilidades para la otorgación de créditos en Instituciones Financieras

2.3.1. MATRIZ DAFO

OPORTUNIDADES Vs FORTALEZA Y DEBILIDADES

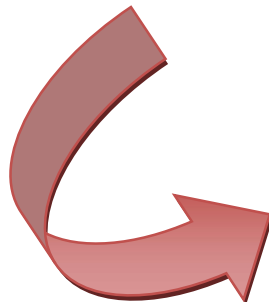


AMENAZAS Vs FORTALEZA Y DEBILIDADES



Amenazas:

- A1. Inestabilidad política y social
- A2. Falta de transparencia en los procesos de licitación
- A3. Productos sustitutos
- A4. Bajos costos de los competidores
- A5. Bajo índice de crecimiento del sector industrial
- A6. Falta de facilidades para la otorgación de créditos en Instituciones Financieras



Fortalezas:

- F1. Profesionales calificados y con experiencia en su trabajo.
- F2. Alto compromiso de pago con los proveedores
- F3. Costos competitivos en el mercado
- F4. Productos y servicios de alta calidad
- F5. Cumplimiento, seriedad y atención personalizada hacia el cliente
- F6. Fidelidad de clientes
- F7. No tienen cartera vencida

Debilidades:

- D1. Falta de planificación
- D2. Sin infraestructura necesaria para las operaciones de la empresa
- D3. Equipos de computación de algunas áreas obsoletos
- D4. Estructura organizacional incipiente
- D5. Falta de publicidad
- D6. No existe proyección de venta anual
- D7. No existe análisis de estudios financieros
- D8. No se realiza seguimiento del presupuesto empresarial

2.3.2 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) Y FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) y de evaluación de factores internos (EFI), permiten determinar el balance entre los aspectos negativos y positivos del entorno externo y del ambiente interno de la empresa.

Matriz de evaluación de factores externos

Para la elaboración de la matriz EFE, se extraen las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo y se le asigna un peso relativo a cada una de ellas en una escala de 0,0 (no es importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

A continuación se le asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).

Luego se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

El puntaje ponderado al final de la tabla indica hacia donde está inclinada las oportunidades con las amenazas. El valor de 2.5 significa un balance total entre

las oportunidades y amenazas, un valor mayor indica que la empresa está respondiendo de la mejor manera frente a las oportunidades y amenazas y un valor menos a la media indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Para el caso de las oportunidades y amenazas que se presentan en Fobrem, tenemos la siguiente Matriz EFE:

FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES		PESO	CALIF.	PROMEDIO PONDERADO
O 1	Mayor inversión del sector público en infraestructura	0,25	4	0,96
O 2	Demanda de calidad en el producto y servicio	0,1	3	0,3
O 3	Compra directa de materiales con los fabricantes	0,2	3	0,6
O 4	Acceso a la otorgación de microcréditos por parte del estado	0,25	4	0,96
O 5	Existe apertura de nuevos mercados y segmentos	0,2	4	0,8
	TOTAL	1		3,62
AMENAZAS		PESO	CALIF.	PROMEDIO PONDERADO
A1	Inestabilidad política y social	0,1	2	0,2
A2	Falta de transparencia en los procesos de licitación	0,15	2	0,3
A3	Productos sustitutos	0,2	1	0,2
A4	Bajos costos de los competidores	0,2	1	0,2
A5	Bajo índice de crecimiento del sector industrial	0,2	1	0,2
A6	Falta de facilidades para la otorgación de créditos en Instituciones Financieras	0,15	1	0,15

Análisis

El total ponderado de 3.62 indica que dicha organización está por encima de la media en cuanto al esfuerzo para aprovechar las oportunidades externas y minimizar los efectos negativos de las amenazas de su industria.

Matriz de evaluación de factores internos:

Para la elaboración de la matriz EFI, se extraen las fortalezas y debilidades encontradas durante el análisis interno y se le asigna a un peso relativo a cada una de ellas en una escala de 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

A continuación se le asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).

Luego se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

El puntaje ponderado al final muestra la posición interna de la empresa. El valor de 2,5 es la calificación promedio, donde los totales muy por debajo de la media caracterizan a empresas que son débiles en lo interno y los totales muy por encima de la media indican una posición interna fuerte.

FORTALEZAS		PESO	CALIF.	PROMEDIO PONDERADO
F1	Profesionales calificados y con experiencia en su trabajo	0,2	4	0,8
F2	Alto compromiso de pago con los proveedores	0,1	3	0,3
F3	Costos competitivos en el mercado	0,2	4	0,8
F4	Productos y servicios de alta calidad	0,2	4	0,8
F5	Cumplimiento, seriedad y atención personalizada hacia el cliente	0,15	4	0,6
F6	Fidelidad de clientes	0,15	3	0,45
TOTAL		<u>1</u>		<u>3,75</u>
DEBILIDADES:		PESO	CALIF.	PROMEDIO PONDERADO
D 1	Falta de planificación	0,15	1	0,15
D 2	Sin infraestructura necesaria para las operaciones de la empresa	0,25	1	0,25
D 3	Equipos de computación de algunas áreas obsoletos	0,1	2	0,2
D 4	Estructura organizacional incipiente	0,15	2	0,3
D 5	Falta de publicidad	0,25	1	0,25
D 6	No existe proyección de venta anual	0,1	1	0,1
TOTAL		<u>1</u>		<u>1,25</u>

Análisis:

De acuerdo a la evaluación de la Matriz de factores internos podemos observar que FOBREM CIA LTDA. Tienen una posición interna muy fuerte. Y es capaz de contrarrestar las debilidades internas que posee la organización.

MATRIZ DAFO: (DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS OPORTUNIDADES)		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Demanda de calidad en el servicio	A1. La inestabilidad política y social, amenaza a la Compañía en su producción.
	O3. Relación de compra directa de materiales con los fabricantes.	A2. En los procesos de licitación, existe falta de transparencia.
	O4. Se podrán lograr mejores acuerdos con los proveedores.	A3. Los competidores ofrecen costos de producción más bajos.
	O5. Acceso a la otorgación de microcréditos por parte del estado.	A4. No contar con planes de contingencia, en caso de catástrofes, pérdidas de energía u otras variables.
	O6. Existe apertura de nuevos mercados y segmentos.	A5. Existe un lento crecimiento del sector industria.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
F1. Alto compromiso de pago con proveedores		
F2. Brindan productos de alta calidad	D1. Mejorar la calidad de productos a menor costo y obtener más rentabilidad.	D4. Invertir en nueva maquinaria que ayude a optimizar el proceso productivo
F3. Cumplimiento, seriedad y atención personalizada hacia el cliente	D2. Diseñar un plan de marketing, para penetrar en el mercado, cuya publicidad resalte la calidad del producto y servicio que brinda la Empresa, para la fidelización y captación de nuevos clientes.	D5. Desarrollar planes de acción para evitar ilegalidades en el proceso de licitación.
F4. Fidelidad de clientes	D3. Obtener apalancamiento financiero para invertir en la compra de maquinaria y desarrollo de nuevos productos y servicios de la empresa	D6. Comprender a los segmentos de los clientes, mediante procesos internos de alta eficiencia.
F5. La mayor captación de clientes, se encuentran en el sector privado.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
D1. No existe análisis de estudios financieros	D7. Diseñar indicadores que midan la gestión de la empresa	D11. Diseñar e implantar un sistema de gestión de procesos para definir funciones y responsabilidades del personal.
D2. Escasez de recursos económicos	D8. Desarrollar un Cash Flow para controlar ingresos y egresos de la Empresa	D12. Buscar alianzas estratégicas con proveedores estableciendo precios de y condiciones.
D3. No cuentan con infraestructura necesaria, para elaborar la materia prima.	D9. Levantar y evaluar procesos operativos y administrativos para la optimización de tiempo y recursos.	D13. Disminuir el grado de endeudamiento e iniciar planes de reinversión de utilidades.

2.4. Resultados de la encuesta

Para identificar si los trabajadores de la Compañía FOBREM conocen los lineamientos filosóficos y procesos necesarios para el desempeño de su trabajo, se aplicó una encuesta a los 7 trabajadores de la Empresa, se tabuló en cuadros y gráficos; entre otros resultados, se obtuvo los siguientes:

El 60% de los encuestados expresa no conocer los objetivos de la Compañía; un 55% expresa no tener claramente identificados los procesos que se utilizan; el 68% manifiestan no haber recibido en ninguna ocasión, durante el período comprendido desde el año 2007 hasta el 2011, procedimientos documentados donde le indiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir; el 66% de la población considera que una administración por procesos incidiría en una mejor productividad y el 100% de la población encuestada impulsaría la implementación de un modelo de gestión por procesos. Esto demuestra la necesidad de documentar los procesos de la Compañía FOBREM en virtud de que no existen y estos son asimilados en forma verbal.

Los trabajadores de la Compañía FOBREM, al conocer la importancia del trabajo por procesos y su incidencia en la mejora de la productividad, expresaron gran predisposición (100%) en el levantamiento, documentación, difusión y posterior implementación.

El formato de la encuesta y la tabulación de resultados, constan en el Anexo %A+

CAPITULO III

PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CAPITAL INTELECTUAL

Introducción

La Planificación Estratégica es el diseño de un mapa de ruta donde se enmarca las probables decisiones futuras que adoptará una organización en un medio sometido a un permanente cambio y las acciones que incorporará para cumplir sus objetivos planificados, buscando de esta forma, la continuidad de la organización en la línea del tiempo.

La Planificación Estratégica con Aplicación de Herramientas de Capital Intelectual, está formulada para la Empresa FOBREM Compañía Limitada, para el periodo 2012 -2016. Parte del objeto social establecida en la escritura de constitución, donde entre otras, se le autoriza a la prestación de servicios para la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, lo que da origen a la declaración de su misión; luego se formula la visión donde se describe el escenario real en que se visualiza a futuro la Compañía.

A continuación se presentan los valores corporativos: honestidad, trabajo en equipo, eficiencia, compromiso y certificación de calidad; como principios que regirán su gestión.

Pero también es importante que la compañía centre sus esfuerzos en el desarrollo de capacidades que permitan generar valor para los clientes que sirve, razón que

motiva incluir en la propuesta los factores de valorización del cliente, estos son: cliente atendido, cobertura, cantidad, calidad, continuidad y costos.

Un componente importante en la planificación estratégica, consiste en identificar la realidad interna y externa, resultados que se recoge del DAFO aplicado a la Compañía. Con estos resultados se plantean 3 objetivos estratégicos vinculados al incremento de ventas, así como al diseño e implementación de la Planificación Estratégica y el modelo organizacional de procesos; conforme dicta el marco teórico, a cada objetivo se le asigna metas, estrategias y se define la política corporativa.

Finalmente, se plantea el plan operativo y se le acompaña con la herramienta de gestión de capital intelectual Skandia Navigator, enmarcado en las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos, así como de aprendizaje y conocimiento.

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La presente propuesta de Planificación Estratégica con Aplicación de Herramientas de Capital Intelectual, está formulada para la Empresa FOBREM Compañía Limitada, para el periodo 2012 -2016.

De acuerdo a la escritura de constitución, el objeto social de la Compañía FOBREM, consiste en lo siguiente:

- Construcción e instalación de estructuras metálicas y obras civiles.
- Prestación de servicios en asesoramiento, fiscalización y control de obras.

Una vez definidas las actividades a las cuales está legalmente autorizada a ejercer la compañía, se formula su misión y vis

3.1.1. Misión

Trabajamos para proveer un servicio de calidad en la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles para la población ecuatoriana, con la participación de un talento humano calificado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y siendo merecedores de su confianza.

La misión define a lo que se dedica FOBREM (provisión de servicios en la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles); a quién sirve con su funcionamiento (población ecuatoriana); quienes participan en sus operaciones (talento humano calificado); característica de su servicio (la calidad); y lo que pretende lograr en su clientes (satisfacer sus necesidades y merecer su confianza)

3.1.2. Visión

Ser una de las diez mejores Compañías a nivel nacional para el año 2016, reconocida por su competitividad en la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, gracias a la calidad, confiabilidad y seguridad de nuestros productos y servicios, enfocados a satisfacer a nuestros clientes.

La visión de FOBREM define lo que la Compañía desea alcanzar en el futuro (ser una de las diez mejores compañías para el año 2016); el ámbito de su accionar (construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles); y, cómo desea ser percibida en el futuro por sus clientes (empresa confiable).

3.1.3. Filosofía Empresarial

Los valores que le permitirán a FOBREM Cía. Ltda. convalidar su compromiso con sus clientes, trabajadores y público en general son los siguientes:

3.1.3.1. Principios de Gestión

➤ Honestidad

La Compañía afirma que su competitividad responde en alto grado a su capacidad de mantener relaciones honestas con las más diversas instancias inmersas en su gestión.

➤ Trabajo en equipo

La Compañía trabaja en equipo, de forma coordinada en la ejecución de proyectos, con talento humano calificado responsable del resultado final.

➤ Eficiencia

La Compañía utiliza correctamente los recursos (medios de producción) disponibles para satisfacer sus necesidades y de los clientes.

➤ Compromiso

La Compañía, a través del talento humano, cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender, porque vive, piensa y proyecta sus energías para sacar adelante el trabajo.

➤ **Certificación de calidad**

La Compañía obtendrá las certificaciones de calidad necesarias, las cuales serán provistas por organismos de incuestionable trayectoria y reconocimiento, con los más altos estándares posibles. Estas certificaciones serán conocidas por la población, como fuentes fundamentales de la confianza que deben mantener hacia FOBREM Cía. Ltda.

Los valores de honestidad, trabajo en equipo, eficiencia, compromiso y certificación de calidad, son los cimientos de la Compañía, reglas maestras que regirán el comportamiento del talento humano y que formarán parte de sus creencias en la ejecución del trabajo.

3.1.3.2. Factores de Valorización del Cliente

La Compañía centra sus esfuerzos en el desarrollo de capacidades que permitan generar valor para los clientes que sirve. En este contexto primario y fundamental, se han definido los siguientes factores que justifican la propia existencia de nuestra Compañía y permiten la realización plena de sus potencialidades y filosofía empresarial:

➤ **Cliente atendido**

La capacidad con la que nuestra Compañía responde a:

- Solicitudes de servicios de los clientes
- Reclamos
- Sistema de facturación y cobro

➤ **Cobertura**

La capacidad de la Compañía para responder con sus servicios al crecimiento de la demanda de los clientes en el contexto ecuatoriano.

➤ **Calidad**

La capacidad con la que la compañía cuenta para adecuarse a los estándares, normas y requisitos para obtener y mantener certificaciones internacionales de calidad.

➤ **Cantidad**

Capacidad de la Compañía para entregar el volumen de servicios en la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, acorde a la demanda que presenten sus clientes.

➤ **Continuidad**

La capacidad de la Compañía para tener permanencia en los servicios que presta a sus clientes.

➤ **Costo**

La capacidad que tiene la Compañía para generar eficiencia, controlando adecuadamente sus costos y gastos, y transmitir su efecto a los precios pagados por los clientes.

3.1.4. Contexto Actual

➤ **Fortalezas**

Las fortalezas son los recursos y características de los que dispone la Compañía que representan una auténtica ventaja diferencial para la organización y a las cuales se les debe sacar el máximo provecho, potenciándoles para conseguir objetivos de progreso y desarrollo. Las principales fortalezas son las siguientes:

- F1. Profesionales calificados y con experiencia en su trabajo.
- F2. Alto compromiso de pago con los proveedores
- F3. Costos competitivos en el mercado
- F4. Productos y servicios de alta calidad
- F5. Cumplimiento, seriedad y atención personalizada hacia el cliente
- F6. Fidelidad de clientes
- F7. No tienen cartera vencida

➤ **Debilidades**

Las debilidades son condiciones o carencias que tiene la Compañía, las cuales representan una actual o potencial desventaja para su desempeño. Las principales debilidades de nuestra Compañía se presentan en los siguientes frentes:

- D1. Falta de planificación
- D2. Sin infraestructura necesaria para las operaciones de la empresa
- D3. Equipos de computación de algunas áreas obsoletos
- D4. Estructura organizacional incipiente
- D5. Falta de publicidad
- D6. No existe proyección de venta anual
- D7. No existe análisis de estudios financieros
- D8. No se realiza seguimiento del presupuesto empresarial

➤ **Amenazas**

Son hechos, situaciones y fenómenos externos sobre los cuales la Compañía tiene poco o ningún control, que se constituyen en obstáculos para el logro de los objetivos de la empresa. Las amenazas son las siguientes:

- A1. Inestabilidad política y social
- A2. Falta de transparencia en los procesos de licitación
- A3. Productos sustitutos
- A4. Bajos costos de los competidores
- A5. Bajo índice de crecimiento del sector industrial.
- A6. Falta de facilidades para la otorgación de créditos en Instituciones Financieras

➤ **Oportunidades**

Son hechos o situaciones del entorno que se constituyen en posibilidades que deben ser aprovechadas para el desarrollo y desempeño de la Compañía. FOBREM tiene las siguientes oportunidades:

- O1. Mayor inversión del sector público en infraestructura
- O2. Demanda de calidad en el producto y servicio
- O3. Compra directa de materiales con los fabricantes.
- O4. Acceso a la otorgación de microcréditos por parte del estado.
- O5. Existe apertura de nuevos mercados y segmentos

3.1.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos representan la descripción de los resultados que desea alcanzar la Compañía en un mediano y largo plazo y son consistentes con la orientación definida en la misión. Se definen con base en lo establecido en la

misión, el análisis interno y externo.

Los objetivos estratégicos establecidos para la Compañía FOBREM Cía. Ltda., son los siguientes:

1. Incrementar anualmente el **20%** de ventas.
2. Lograr un valor de 70% para el indicador %Costos y Gastos Operativos sin depreciación, sobre ingresos operativos+
3. Diseñar e implementar la planificación estratégica con herramientas de capital intelectual durante el año 2012.
4. Diseñar e implementar el modelo organizacional por procesos durante el año 2012, aplicando el mejoramiento continuo de forma anual.

3.1.5.1. Estrategias

Las estrategias son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr las metas y objetivos de la Compañía. Es la ruta fundamental que orientara el proceso administrativo señalando cómo se alcanzarán las metas y en consecuencia los objetivos.

Se plantean las siguientes estrategias para cada uno de los objetivos estratégicos:

- **Objetivo:** Incrementar anualmente el 20% de ventas.

Para incrementar las ventas se debe elaborar el día lunes de cada semana el texto de promoción de los servicios de construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles y publicarlo en la web de %mercado libre+, opción %profesionales+, sección %administración+ y %construcción+. También se debe hacerlo en otros portales y en las redes sociales como Facebook, Twiter, My space.

Se enviará semanalmente a los clientes reales y potenciales, a través de correo electrónico, fax o medio físico, ofertas de servicios para la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, para captar nuevos contratos.

La elaboración y registro de las promociones entregadas a los clientes reales y potenciales, permitirá evaluar los resultados obtenidos.

- **Objetivo:** Lograr un valor de 70% para el indicador $\frac{\% \text{Costos y Gastos Operativos sin depreciación}}{\text{sobre ingresos operativos}}$.

Los rubros a incluir en el cálculo de la fórmula son los $\% \text{Costos de ventas y servicios}$ y los $\% \text{Gastos de administración y Generales}$, a cuya suma se restan las depreciaciones incluidas en cada una de ellos. Los ingresos operacionales son la suma de las cuentas: ventas de servicio para la construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles.

Para el logro de este objetivo se debe trabajar tanto en el control de los costos y gastos como en el mejoramiento de los ingresos operativos.

Para el control de costos y gastos es necesario que todas las áreas de la empresa, tengan como meta una reducción en sus gastos del 15% sobre el valor alcanzado en el año anterior, y que solo se pueda superar ese nivel con autorización previa y justificada ante la Gerencia Financiera. Se exceptúa de esta restricción los gastos laborales de personal ya vinculado, que se rigen por normas legales o convencionales ya definidas.

Finalmente, es necesario que la Compañía FOBREM, una vez que haya implementado la planificación estratégica, el modelo organizacional por procesos y

el sistema de gestión de calidad, inicie la gestión para obtener la certificación de calidad bajo Norma ISO 9000 de Conformidad de Producto y Servicio (ISO:9001), de Gestión Ambiental (ISO:14000), así como de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHASS:18000)

- **Objetivo:** Diseñar e implementar la planificación estratégica con herramientas de capital intelectual durante el año 2012.

La Compañía debe implementar la planificación estratégica 2012-2016 porque constituye el mapa de ruta que orientarán sus esfuerzos en los próximos tres años; para ello los directivos de la Compañía deben efectuar el análisis de la propuesta formulada y aprobarla para su aplicación.

Durante el proceso de revisión y análisis, sustentarán la aprobación de la planificación estratégica con herramientas de capital intelectual, mediante acta suscrita por todos los directivos y luego deben difundirla a todo el personal de la Compañía.

También mantendrán reuniones de trabajo cada fin de mes, en las cuales participarán el Gerente General, Director Comercial, Director Administrativo y Director Financiero, para evaluar los resultados alcanzados y tomar decisiones conforme a lo planificado. Se elaborará la respectiva acta de reunión de trabajo, donde conste el informe de evaluación, resultados alcanzados, compromisos adquiridos por las diferentes áreas de la Compañía, como datos de gestión y para la toma de decisiones.

- **Objetivo:** Diseñar e implementar el modelo organizacional por procesos durante el año 2012, aplicando el mejoramiento continuo de forma anual.

La Compañía implementará el modelo de gestión organizacional por procesos como una estrategia para disminuir los desperdicios que son los principales generadores de costos, así como también para mejorar su productividad.

Los directivos y personal operativo de la Compañía, efectuarán un análisis del modelo propuesto, previo a la aprobación del mismo. Elaborarán el acta de aprobación del modelo organizacional por procesos la cual debe ser suscrita por todos los directivos y luego difundirlo a todo el personal de la Compañía.

Se debe mantener reuniones de trabajo cada fin de mes, donde participe el Gerente General, Director Comercial, Director Administrativo, Director Financiero y área operativa, para evaluar los resultados alcanzados y tomar decisiones conforme a lo planificado.

De todas las reuniones de trabajo se elaborará su respectiva acta, donde conste el informe de evaluación, resultados alcanzados, compromisos adquiridos por las diferentes áreas de la Compañía, para la toma de decisiones y mejoramiento de los procesos.

3.1.5.2. Política de la Compañía

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia, supone un compromiso de la empresa y al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la Compañía, se refuerza el compromiso y la participación del personal, cohesionando verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los directivos y mandos medios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

La política empresarial de FOBREM Cía. Ltda. declara lo siguiente:

Satisfacemos plenamente las expectativas de nuestros clientes, mediante la provisión de servicios orientados a la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles de calidad, con la participación de un talento humano calificado que practica los principios de: honestidad, trabajo en equipo, eficiencia y compromiso, en sus actividades diarias.

3.1.6. Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicadores
1. Incrementar anualmente el 20% de ventas.	1.1 Ventas ejecutadas / ventas planificadas. 1.2 Ventas año 2012 / ventas año 2011. 1.3 Ventas año 2013 / ventas año 2012. 1.4 Ventas año 2014 / ventas año 2013. 1.5 Ventas año 2015 / ventas año 2014.
2. Lograr un valor de 15% para el indicador $\frac{\text{Costos y Gastos Operativos sin depreciación}}{\text{sobre ingresos operativos}}$	2.1 $(\text{Costos} + \text{Gastos} . \text{Depreciación}) / (\text{Ingresos Operativos})$. 2.2 $(\text{Costos Operativos 2012}) / (\text{Costos Operativos 2011})$ 2.3 $(\text{Gastos Operativos 2012}) / (\text{Gastos Operativos 2011})$ 2.4 $(\text{Ingresos Operativos 2012}) / (\text{Ingresos Operativos 2011})$
3. Diseñar e implementar la	3.1 Fecha de implementación / fecha

planificación estratégica con herramientas de capital intelectual durante el año 2012.	planificada. 3.2 Resultados obtenidos / resultados planificados.
4. Diseñar e implementar el modelo organizacional por procesos durante el año 2012, aplicando el mejoramiento continuo de forma anual	4.1 Fecha de implementación / fecha planificada. 4.2 Resultados obtenidos / resultados planificados.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA):

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una empresa o fragmento de la misma enumeran los objetivos y las que deben marcar a corto plazo. Por ello un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace también que sea conocido como un plan operativo anual (POA).

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia el POA debe adaptar los objetivos generales de la Compañía a cada departamento y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un POA radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocios adecuados, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo; con el fin desviaciones de los objetivos. En este sentido las principales herramientas de software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el cuadro de Mando Integral.

El plan operativo tiene las siguientes partes:

1. Objetivo Operativo: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante

el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.

2. Objetivos Operativos específicos: Son los resultados concretos que se desean alcanzar en el año respectivo.

3. Actividades, indicadores y metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando su indicador y la meta a cumplirse en cada caso.

4. Estrategia de trabajo: Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.

5. Plazo de ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.

6. Responsabilidades: Se designan los responsables de la acciones.

INDICE GENERAL DEL PLAN OPERATIVO

PROCESOS OPERATIVOS

1. PROCESO DE VENTAS
2. PROCESO DE DISEÑO DE PRODUCTO
3. PROCESO DE PRODUCCIÓN
4. PROCESO DE ENTREGA

PROCESOS DE APOYO

5. PROCESO TECNOLÓGICO INFORMÁTICO
6. PROCESO DE TALENTO HUMANO
7. PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA
8. PROCESO DE ADQUISICIONES

PROCESOS DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

9. PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CALIDAD

10. PROCESO DE AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

3.1.7. Plan Operativo

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: VENTAS

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Gestión de ventas	Incrementar anualmente el 20% en ventas.	Preparar texto para la promoción de ventas.	Generar mayores ingresos económicos, para el desarrollo de la Compañía.	Ventas ejecutadas / ventas planificadas.	Gerente General	360 días
		Publicarlos en internet.			Gerente Comercial	360 días
		Preparar nuevos paquetes de productos y servicios.				360 días
		Llevar un registro de clientes reales y potenciales.				120 días
	No superar el 1% de reclamos justificados con relación al total de clientes de la Compañía.	Análisis seguimiento y control en la generación y atención de las diversas órdenes de trabajo.	Mejoramiento continuo de los procesos orientados a satisfacer a los clientes en lapsos de tiempo adecuados.	Número de reclamos atendidos / total de clientes.	Gerente General	360 días
		Capacitación permanente del personal involucrado en la atención de reclamos y servicios a clientes.			Gerente Comercial	120 días

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: DISEÑO DEL PRODUCTO

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Estudio, factibilidad y diseño de productos y servicios. Actividades orientadas a determinar la factibilidad y diseño apropiado de los productos y servicios.	Realizar los estudios y diseños de 36 proyectos, para la construcción e instalación de estructuras metálicas.	Elaboración de documentos técnicos.	Disponer del diseño técnico para la ejecución de la obra.	Proyectos diseñados / proyectos planificados.	Gerente General Gerente de Proyectos	360 días
		Apoyo durante el proceso de elaboración.				360 días
		Análisis y elaboración del diseño.				360 días
	Realizar los estudios de factibilidad, de 36 proyectos, para la prestación de servicios de fiscalización de obras civiles.	Elaboración de documentos de factibilidad.	Disponer del estudio de factibilidad para la prestación del servicio de fiscalización de obras civiles.	Estudios realizados / estudios planificados	Gerente General Gerente de Proyectos	360 días
		Apoyo durante el proceso de elaboración del estudio de factibilidad del servicio.				360 días
	Realizar los presupuestos técnicos de los proyectos de productos y servicios elaborados.	Actualización de costos.	Cuantificar el costo de proyectos y conocer el valor de las proyecciones programadas.	Presupuestos técnicos realizados / presupuestos programados.	Gerente General Gerente de Proyectos Gerente Financiero	360 días
		Revisión permanente de especificaciones y rubros.				360 días
		Realización de los presupuestos.				360 días
	Realizar los procesos de contratación	Elaboración de documentos precontractuales.	Contrato de prestación de servicios suscrito.	Procesos de contratación realizados / procesos de contratación programados.	Gerente General Gerente de Proyectos Gerente Financiero	180 días
		Suscripción del contrato.				360 días
		Inicio de ejecución de obra.				360 días

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: PRODUCCIÓN

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Gestión de producción.						
Actividades orientadas a la construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles.	Cumplir con la ejecución de los 36 proyectos relacionados a la construcción e instalación de estructuras metálicas		Cumplimiento de las obras.	% de cumplimiento según el cronograma		
					Gerente General	
		Programar ejecución de obra.			Gerente de Proyectos	360 días
		Contratar personal.			Gerente Administrativo	180 días
		Dar inducción sobre el trabajo a ejecutar.				180 días
		Asignar recursos.				180 días
	Cumplir con la ejecución de los 36 proyectos relacionados a la fiscalización de obras civiles.	Inicio ejecución de obra.	Cumplimiento de los términos establecidos en la fiscalización del servicio	% de cumplimiento según el cronograma	Gerente General	360 días
					Gerente de Proyectos	
					Gerente Administrativo	
	Fiscalizar los 36 proyectos relacionados a la construcción e instalación de estructuras metálicas.	Inspección en situ.	Cumplimiento de los proyectos	Proyectos fiscalizados / proyectos programados para fiscalización		360 días
		Actividades preliminares al inicio de la construcción.			Gerente General	30 días
		Revisión de planos.			Gerente de Proyectos	180 días
		Detección de cantidades reales de la obra.				180 días
		Administración del proyecto.				360 días
	Fiscalizar los 36 proyectos relacionados a la fiscalización de obras civiles.	Elaboración y aprobación de planillas de pago.	Cumplimiento de los proyectos	Proyectos fiscalizados / proyectos programados para fiscalización	Gerente General	360 días
					Gerente de Proyectos	

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: ENTREGA

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Gestión de entrega.						
Actividades orientadas a la entrega recepción de la obra o prestación de servicio.	Entrega de los 36 proyectos relacionados a la construcción e instalación de estructuras metálicas	Elaborar acta de entrega recepción.	Liquidación de obras	% de cumplimiento según el cronograma	Gerente General	30 días
		Solicitar.			Gerente de Proyectos	30 días
	Entrega de las 36 fiscalizaciones de obras civiles	Archivar el registro contractual	Liquidación de la prestación de servicios.	% de cumplimiento según el cronograma	Gerente General	30 días
					Gerente de Proyectos	

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: TECNOLÓGICO INFORMÁTICO

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Desarrollo, soporte y mantenimiento de sistemas y equipos informáticos. Actividades que se encaminan a brindar herramientas que permitan automatizar los procesos, logrando eficiencia en las actividades a través de equipos y desarrollo de sistemas de información.	Desarrollar nuevos módulos	G.G. Diseño de página web, internet.	Usuarios con herramientas informáticas para su trabajo	Nº. de módulos desarrollados/Nº. de módulos programados		30 días
	G. General	G.C. Facturación, recaudación, regulación interface contable.				30 días
	G. Comercial	G.A. Asistencia, vacaciones, acciones de personal.			Gerente General	360 días
	G. Administrativa	G.F. Activos fijos, contabilidad			Gerente de Proyectos	360 días
	G. Financiera	G.P. Módulo de diseños.				
	G. Proyectos					
	Incorporar 5 nuevas computadoras acorde a las necesidades de la Compañía	Levantar necesidades de usuarios. Establecer características de equipos apropiados. Consultar precios a proveedores. Adquirir PC e instalarlos. Dar inducción a usuarios.	Usuarios con equipos computacionales apropiados para su trabajo	Número PC incorporados/PC programados	Gerente General	120 días
					Gerente de Proyectos	120 días
						180 días
						120 días

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: TALENTO HUMANO

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTOS	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Gestión de talento humano. Trabajar en el desarrollo técnico del talento humano, a través de la prestación de servicios ágiles y oportunos que contribuyan a la satisfacción del personal.	Armar el sistema de evaluación de desempeño.	Elaborar los formularios de evaluación de desempeño.	Sistema de evaluación aprobado.	% de cumplimiento del cronograma.		30 días
		Establecer ponderaciones de factores y puntaje.				30 días
		Alinear la escala de calificaciones a las leyes.			Gerente General	60 días
		Incorporar el código de ética.			G. Administrativo	60 días
		Aprobación de la Gerencia Administrativa.				30 días
Capacitación Mejorar el nivel de desempeño laboral y satisfacción personal, elevando la autoestima de los trabajadores.	Desarrollar el módulo de pagos para el personal.	Diseño del módulo	Sistema automatizado para el pago de personal	% de cumplimiento del cronograma.	Gerente General	180 días
		Automatizar con el área de informática.			G. Administrativo	180 días
		Implementar el sistema.				180 días
Servicios asistenciales Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores a través de la prestación de los servicios asistenciales eficientes	Capacitar al 100% de directivos y trabajadores.		Talento humano capacitado en el desempeño de sus funciones	Talento humano capacitado/Talento humano programado para la capacitación	Gerente General	
		Detectar necesidades de capacitación.				30 días
		Elaborar el plan anual de capacitación.			G. Administrativo	60 días
		Realizar los eventos.				30 días
		Evaluar resultados				60 días

PROYECTOS	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Seguridad e higiene en el trabajo. Asegurar la integridad física y mental del talento humano de la Compañía.	Realizar exámenes de medicina preventiva a todo el talento humano de la Compañía.	Elaborar el listado del talento humano.	Talento humano de la Compañía con diagnóstico preventivo	Nº. de trabajadores examinados/Nº. de trabajadores programados		30 días
		Coordinación con el seguro que presta los servicios.			Gerente General	30 días
		Elaborar programa de atención.			G. Administrativo	30 días
		Ejecutar los cronogramas.				360 días
		Elaboración del informe final.				30 días
	Mejorar las condiciones de higiene industrial en toda la Compañía.	Programa de protección auditiva.	Áreas con condiciones higiénicas y de seguridad adecuadas.	Dependencias mejoradas/Dependencias programadas		30 días
		Programa de protección de riesgos biológicos.			Gerente General	60 días
		Programa de mejoramiento de ambiente laboral.			G. Administrativo	60 días
		Programa de orden y limpieza.				60 días
	Apoyar la implementación de las especificaciones OHSAS 18000 en los procesos de trabajo.	Capacitación.	Riesgos identificados y valorados, mapas de riesgos definidos, normas y procedimientos de seguridad y salud aplicados.	Nº. de áreas implantadas/Nº. de áreas programadas.	Gerente General	30 días
		Documentación.			G. Administrativo	30 días
		Implementación.				60 días

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: GESTIÓN FINANCIERA

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Administración presupuestaria. Identificar las necesidades de administración y control de los recursos financieros, para alcanzar los objetivos y metas establecidos en cada programa.	Administrar y controlar la ejecución presupuestaria de los ingresos de la Compañía, logrando una ejecución anual del 95%.	Coordinar con todas las áreas de la Compañía la programación de actividades.	Incluir todo recurso generado del cobro por la prestación del servicio y otras actividades, al control presupuestario e informar sobre el avance de su ejecución.	Presupuesto de ingresos ejecutado/Presupuesto de ingreso aprobado.	Gerente General	30 días
		Determinar los recursos financieros necesarios para elaborar la P.P.			Gerente Financiero	360 días
Gestión de activos Administrar y controlar los activos fijos de la Compañía.	Administrar la ejecución de los gastos corrientes, controlando que éstos no superen los niveles trimestrales programados.	Emitir informes mensuales sobre el estado de ejecución presupuestaria y saldos disponibles.	Controlar la ejecución presupuestaria de los gastos corrientes, sujetándose a las asignaciones previstas en el presupuesto aprobado y a los tiempos programados.	Presupuesto de gasto corriente ejecutado/Presupuesto de gasto corriente aprobado	Gerente General	30 días
		Verificar que todas las operaciones financieras tengan la certificación de partida presupuestaria, disponibilidad de fondos y documentación de origen.			Gerente Financiero	30 días
	Administrar y tener saldos positivos en los 12 meses del año.	Elaborar en forma diaria el flujo de caja.	Obtener suficiente flujo de ingresos que permita cumplir las obligaciones de la Compañía, impidiendo una paralización por falta de liquidez.	Nº. de meses con saldo positivo/Nº. de meses del año	Gerente General	360 días
		Registrar ingresos y egresos.			Gerente Financiero	360 días
		Mantener saldo actualizado para cumplir con las obligaciones de pago.				360 días
	Elaborar e implementar el catastro de bienes	Constatación física y ubicación de los bienes.	Contar con la base real de datos de los bienes.	% cumplimiento del cronograma.	Gerente General	30 días
		Registro de bienes.			Gerente Financiero	360 días
		Mantenimiento de la información				360 días

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Desempeño financiero	Presentar informes mensuales con los resultados de los índices financieros.	Armar los estados financieros mensualmente.	Contar con herramientas que le permitan a la Gerencia la toma de decisiones oportunas.	Informes presentados/informes programados en el año	Gerente Financiero	30 días
Capacidad de aumentar la autonomía financiera y realizar el control de costos y gastos.		Seleccionar los datos requeridos para los índices.				30 días
		Elaborar el informe mensual.				30 días
	Eficiencia operacional			Ingresos operacionales/Gastos operacionales		
	Margen > a 1			Utilidad operacional/Activo fijo		
	Rentabilidad					
	Rentabilidad del activo > 0					
				Activo corriente/pasivo corriente		
	Liquidez y solvencia			Activo corriente-Inventarios/Pasivo Corriente		
	Relación corriente > 1.3					
	Prueba ácida > 1					
Sostenibilidad financiera		Reducción del gasto en las gerencias.	Lograr que los ingresos operativos cubran los costos operativos y los gastos administrativos	Costos + Gastos operativos . Depreciación/Ingresos operativos.	Gerente General	360 días
Reducción de la dependencia del financiamiento externo y el establecimiento de mecanismos para la generación de recursos propios, orientados a la suficiencia económica de la toda la Compañía	Lograr un valor del 70% en el índice de sostenibilidad financiera en la Compañía.	Control del gasto operativo.		Costos operativos 2012/ Costos operativos 2011.	Gerente Financiero	360 días
				Gastos operativos 2012/ Gastos operativos 2011.		
				Ingresos operativos 2012/ Ingresos operativos 2011.		

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO OPERATIVO: ADQUISICIONES

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
1. Abastecimientos	Realizar adquisiciones globales semestrales o anuales de los principales suministros de oficina y materiales definidos como tipo A (50 productos).	Recopilación de información sobre estadísticas de consumo de productos principales.	Lograr un sistema de abastecimientos de materiales y suministros de oficina que asegure disponibilidad permanente al menor costo y bajo estándares de calidad requerido.	Nº. de productos tipo A adquiridos/Productos programados.	Gerente General	30 días
		Análisis de factibilidad y de costo beneficio de contratar en forma global, semestral o anual.			Gerente Administrativo	360 días
		Proceso de contratación.				
	Optimizar el espacio físico del área de trabajo en toda la Compañía.	Evaluación y diagnóstico de los espacios físicos.	Eficiente administración de espacios y recursos	% cumplimiento del cronograma.	Gerente General	30 días
		Programación y conformación de equipos de trabajo.			Gerente Administrativo	15 días
		Optimización de espacios físicos.				360 días
		Emisión del informe final.				8 días

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

PROCESO OPERATIVO: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CALIDAD

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
1. Planificación estratégica y financiera	Difundir la planificación estratégica a toda la Compañía	Definición de metodologías de difusión.	Que todo el personal de la Compañía conozca la planificación estratégica y aporte en su logro	Trabajadores capacitados/Total de trabajadores de la Compañía	Gerente General	8 días
		Preparación de material de difusión.			Gerente Administrativo	15 días
		Difusión.			Gerente Financiero	30 días
		Evaluar difusión.			Gerente de proyectos	8 días
					Gerente Comercial	
	Elaborar el plan operativo para el año 2012.	Elaboración de metodología.	Contar con un plan que oriente la gestión del año 2012, involucrando al personal en el proceso de formulación y comprometiéndolos con el cumplimiento de las metas.	Cumplimiento de cronograma.	Gerente General	8 días
		Cronograma de talleres en todos los procesos.			Gerente Administrativo	5 días
		Validación de la información.			Gerente Financiero	2 días
		Procesamiento y elaboración del plan.			Gerente de proyectos	8 días
		Presentación para aprobación de la junta directiva.			Gerente Comercial	2 días

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Gestión de calidad	Actividades relacionadas con la implantación progresiva del sistema de gestión de calidad bajo Norma ISO 9000 en todos los procesos de la Compañía.	Diseño de la muestra.			Gerente General	8 días
		Levantamiento de la información.			Gerente Administrativo	8 días
		Procesamiento y análisis.			Gerente Financiero	2 días
		Emisión del informe final.			Gerente de proyectos	2 días
					Gerente Comercial	
	Realizar anualmente un FODA a la Compañía	Diseño de la muestra.	Dependencias con diagnóstico estratégico actualizado.	Nº. de dependencias diagnosticadas/Nº. de dependencias programadas	Gerente General	8 días
		Levantamiento de la información.			Gerente Administrativo	8 días
		Procesamiento y análisis.			Gerente Financiero	2 días
		Emisión del informe final.			Gerente de proyectos	2 días
					Gerente Comercial	
Desarrollo Organizacional	Actualizar anualmente los manuales de procedimientos e instructivos utilizados por la Compañía	Planificación.	Documentos actualizados, codificados y controlados	Documentos actualizados/Documentos existentes	Gerente Administrativo	8 días
		Coordinación con las áreas de la Compañía.			Gerente Financiero	8 días
		Actualización de la documentación.			Gerente de proyectos	8 días
					Gerente Comercial	
	Difundir el 100% de la normativa interna aprobada por el Gerente General	Preparación del material.	Conocimiento y aplicación por parte del talento humano.	Documentos difundidos/Documentos aprobados	Gerente Administrativo	2 días
		Difusión.				8 días
	Incorporar el Reglamento Orgánico por Procesos en la Compañía.	Elaboración	Disponer de un instrumento integral para la gestión	% de avance en el cronograma	Gerente Administrativo	30 días
		Análisis			Gerente Financiero	
		Evaluación			Gerente de proyectos	
		Aprobación			Gerente Comercial	
		Ejecución				

Í PLAN OPERATIVO 2012Î

PROCESO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

PROCESO OPERATIVO: AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

FACTORES DE VALORIZACIÓN DEL CLIENTE: Cliente Atendido, Cobertura, Calidad, Cantidad, Continuidad y Costo.

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Control de gestión		Diseñar el formato de evaluación.				1 día
Actividades relacionadas con el monitoreo y evaluación de los resultados para tomar las decisiones de control gerencial y realimentación.	Realizar la evaluación trimestral de los planes operativos anuales para aprobación de la Junta Directiva	Recopilación de la información.	Informe de evaluación	Informes elaborados/Informes programados	Gerente General	8 días
		Procesamiento.			Gerente Administrativo	3 días
		Determinación del cumplimiento de los indicadores.				8 días
		Elaboración de reportes.				8 días
	Recopilar y procesar mensualmente los indicadores de las actividades de la Compañía, operativas, comerciales y de personal.	Recopilación de la información.	Información actualizada mensual	Nº. de reportes elaborados/Nº. de reportes programados	Gerente Administrativo	1 día
		Procesamiento.			Gerente Comercial	8 días
		Determinación del cumplimiento de los indicadores.			Gerente de Proyectos	3 días
		Elaboración de reportes.			Gerente Financiero	8 días

PROYECTO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE TIEMPO
Auditoría de gestión	Recopilar y procesar trimestralmente los indicadores financieros	Recopilación de la información.	Información actualizada trimestral	Nº. de reportes elaborados/Nº. de reportes programados	Gerente Administrativo	1 día
		Procesamiento.			Gerente Comercial	8 días
		Determinación del cumplimiento de los indicadores.			Gerente de Proyectos	3 días
		Elaboración de reportes.			Gerente Financiero	8 días
	Realizar 2 auditorías de gestión al año.	Preparar texto para la promoción de ventas.	Realizar recomendaciones para mejorar los procesos de control interno implantados y que agreguen valor.	Nº. de auditorías realizadas/Nº. de auditorías programadas.	Gerente General	30 días
		Publicarlos en internet.			Firma auditora	30 días
		Preparar nuevos paquetes de productos y servicios.				15 días
		Llevar un registro de clientes reales y potenciales.				30 días
	Evaluar el 100% de las recomendaciones formuladas en los informes aprobados por la Junta Directiva	Planificación de la actividad.	Formular recomendaciones que generen valor agregado en función de mejorar el desempeño de las áreas auditadas.	Nº. de recomendaciones cumplidas/Nº. de recomendaciones aceptadas.	Gerente General	30 días
		Distribución del trabajo por equipos.			Firma auditora	1 día
		Ejecución del trabajo.				8 días
		Elaboración y emisión de informes.				8 días

3.2. MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN CON CAPITAL INTELECTUAL

La medición del capital intelectual permite identificar, seleccionar y clasificar aquellos recursos de la empresa que tienen capacidad de generar valor, y que no son evaluados por la contabilidad.

Al respecto Bradley argumenta que el capital intelectual consiste en %ñ) la habilidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que creen riqueza, tanto en empresas como en países.⁴

El Capital Intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, algunos de ellos inagotables, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender, la capacidad para adaptarse al entorno, las relaciones con los clientes, proveedores, administraciones, las patentes, las marcas, los nombres de los productos, la reputación de la empresa, los procesos internos etc., de una organización, que no estando reflejados algunos de ellos en los estados contables tradicionales, son generadores actuales y futuros de valor y ventaja competitiva sostenible.

Para gestionar el capital intelectual existen varias herramientas como como: Navegador de Skandia Edvinsson, 1.992-1.997; Technology Broker Brooking, 1.996; University of Werstern Ontari Bontis, 1.996; Canadian Imperial Bank of Commerce Saint Onge, 1.996; Monitor de activos intangibles Sveiby 1,997; Modelo Nova Comisión; Palacios y Devece 1998; y, Modelo Intelec I:U Euroforum 1997-1998, también conocidos como modelos básicos.

Los modelos básicos tienen como finalidad medir los activos intangibles de la

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos69/relacion-entre-dimensiones-capital-intelectual/relacion-entre-dimensiones-capital-intelectual>.

organización, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información de su capital intelectual permitiendo adoptar decisiones de gestión.

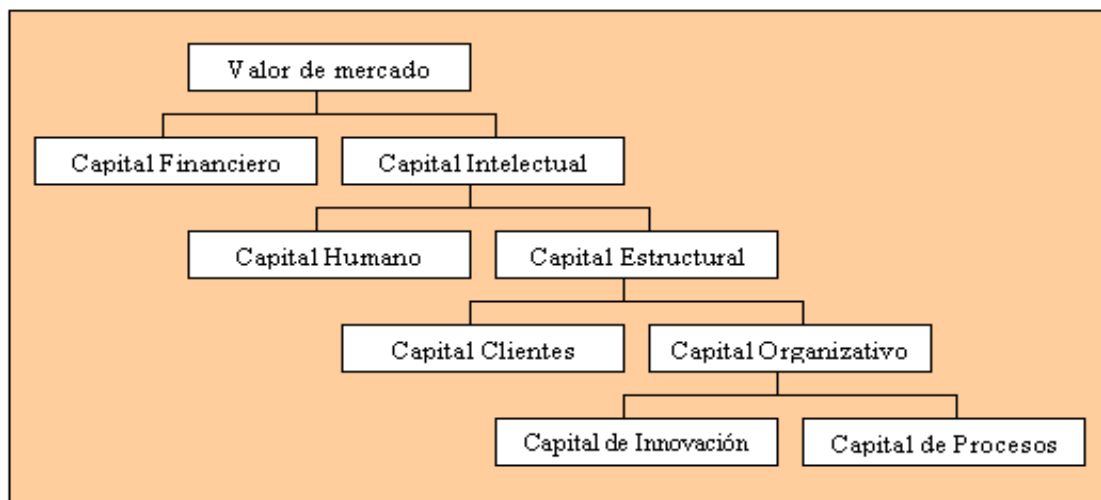
Para la medición, control y seguimiento de la planificación con capital intelectual, se elige el ~~N~~Navegador de Skandia+ porque es un modelo básico y su estructura se enfoca a los clientes, área financiera, capital humano, procesos y renovación; ofreciendo indicadores de medida absoluta del capital intelectual.

3.2.1. Navegador de Skandia

En 1991, Skandia AFS contrató a Leif Edvinsson para diseñar una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa. Edvinsson desarrolló una teoría del "Capital Intelectual" que incorpora elementos de Konrad y del Balanced Score Card.

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual.



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

Los elementos del Capital Intelectual son:

- **Capital Humano.** Conocimientos, habilidades, actitudes de las personas que componen la organización.
- **Capital Estructural.** Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:
- **Clientes.** Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos).
- **Procesos.** Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- **Capacidad de Innovación.** Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

La propuesta de Planificación Estratégica con Herramientas de Capital Intelectual formulado para FOBREM Cía. Ltda., integra el componente del Navegador de Skandia para la medición del capital intelectual.

3.2.1.1 Capital Humano

Incluye todas las actividades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía. También debe incluir la creatividad y la inventiva de la organización.

El factor humano resulta fundamental para una empresa. Edvinsson y Malones afirman que debido a que el capital humano penetra en el resto del área de enfoque, se carece de una dimensión humano, adecuada, el resto de las actividades destinadas a la creación de valor para la empresa fracasarán aunque la tecnología que incorporen sea alta. Este enfoque está relacionado con el presente y futuro del negocio, representa el activo dinámico. Se puede identificar índices de motivación, número de empleados, índice de rotación, porcentaje de tiempo en capacitación y porcentaje de empleados en áreas de investigación.

3.2.1.2 Capital Estructural

Es la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. Es aquí donde se encuentran varios factores, tales como la calidad de los sistemas informáticos, el Know-How, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, las metodologías y la cultura propia de la organización.

Hubert Saint . Onge define esta relación como %El capital humano mejor será el capital es el que construye el capital estructural, pero cuanto mejor sea el capital estructural, tanto mejor será el capital humano de su empresa+.

Una forma desarrollada de dividir todos estos componentes del Capital Estructural es dividirlo en cuatro tipos de capitales.

1. Capital clientela.
2. Capital Organizativo
3. Capital Innovación
4. Capital Procesos

3.2.1.2.1 Capital de Clientes

Para Edvinsson y Malone, los activos que conforman este enfoque están basados principalmente en el valor que generan las relaciones con los clientes.

Para cumplir esta idea, la empresa debe permanecer alerta a su ambiente con sus clientes, desarrollando nuevos tipos de productos y servicios, buscar y atender a nuevos tipos de clientes e incorporar a nuevas formas de relaciones por medio de la tecnología.

3.2.1.2.2 Capital Organizativo

El Capital Organizacional, como parte integrante de los activos intangibles, aporta valor a la organización. Una empresa tendrá un buen capital organizacional en la medida en que su estructura esté alineada con la estrategia. La función del Capital Organizacional es documentar el conocimiento y hacerlo accesible y disponible.

3.2.1.2.2.1 Capital de Innovación

Este enfoque está integrado por la capacidad de renovación y los resultados de la innovación, es decir, por los derechos comerciales protegidos, por la propiedad intelectual y por los talentos utilizados para crear y llevar rápidamente al mercado

nuevos productos y servicios. El objetivo de este enfoque es tratar de moverse desde el presente hacia la captura de nuevas oportunidades que definan el futuro de la empresa.

3.2.1.2.2.2 Capital de Procesos

Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor (procesos de trabajo, técnicas como norma ISO y programas para empleados que fortalecen la eficiencia de manufactura o la prestación de servicios).

Skandia ha desarrollado un modelo de planificación empresarial orientado hacia el futuro, equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), el presente (enfoque del cliente, humano y de proceso), y el futuro (enfoque de renovación y desarrollo). El Skandia Navigator permite desglosar la visión y objetivos globales de la empresa en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados.

Este navegador es tan eficiente, que se ha considerado ser una base importante para desarrollar nuevos instrumentos capaces de medir el capital intelectual.

Como podemos observar, el modelo aparenta la forma de una casa símbolo de fuerza y unión. Si uno de ellos falta la organización podría desaparecer o simplemente se encontraría más débil en cuanto a su competencia. Debido a ello el modelo se compone de cinco áreas de enfoque.

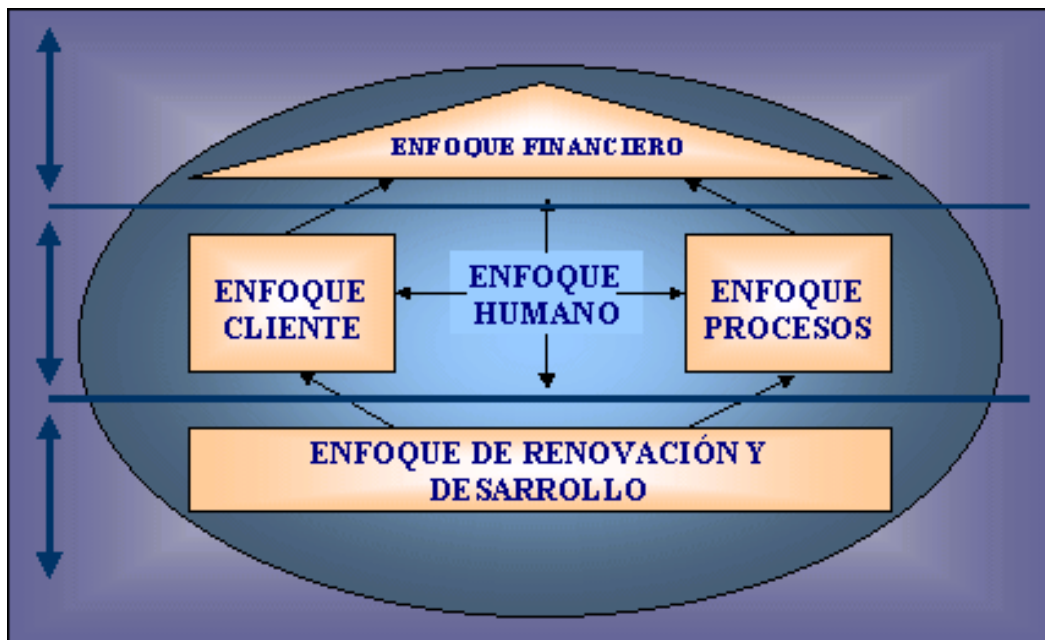


Figura: Navigator de Skandia
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Enfoque Financiero

Representa la parte superior de la casa, el cual integra el pasado de la organización (Balance general). Se basa en la historia de la empresa en términos monetarios, además que constituye la función de fijar y desarrollar sus normas para evaluarlo.

Se muestra algunos ejemplos de indicadores de acuerdo al tipo:

Indicadores Financieros:

1. Activos fijos. (Monetarios)
2. Todos los activos tangibles que pueden ser medidos dentro de la organización.
3. Activos fijos / empleados: (Monetario)

4. Refleja la eficiencia en la utilización de estos activos por cada empleado.
5. Ingreso / empleado. (Monetario)
6. Promedio monetario de lo que cada empleado proporciona a la empresa por sus ventas realizadas.
7. Ingreso / Activos administrados (%)
8. Por cada activo administrado cuanto se obtendrá de ingreso o ventas.
9. Ingresos por estructuras metálicas. (Monetario)
10. Como es una empresa de colocación de estructuras metálicas, hacen alusión las estructuras metálicas que venden,
11. Ingreso / ventas provenientes de nuevos negocios: (Monetario)
12. Esta medida no es solo de ingresos, sino también de regeneración.
Hace posible tener una idea de cómo es probable que se comporte la compañía en los años venideros.
13. Facturación / Empleado: (%).
14. Indica las ventas que realiza cada empleado.
15. Tiempo de cliente / atención del empleado (%).
16. Esta operación sirve para detectar debilidades y fortalezas al igual que para fijar nuevas metas en la organización.
17. Resultado de ventas / empleado: (Monetario).

Enfoque Clientela y Procesos

Estos integran las paredes de la casa del capital intelectual, en ella encontramos el presente y las actividades de la compañía que se orienta hacia este activo intangible, siendo el segundo en medida más amplia del capital estructural. El caso del enfoque proceso mide un tipo de capital estructural relacionado con el apoyo que tiene el capital humano.

De acuerdo con Edvisson (1999). La satisfacción del cliente se puede lograr con

medidas fáciles de implementar. La tarea de este enfoque es encontrar aquellas medidas que mejor reflejan la realidad de las relaciones eficientes y equilibradas entre la empresa y el cliente actual y/o potencial. Para ello es necesario considerar cinco aspectos:

- Tipo de cliente
- Duración del cliente
- Papel del cliente.
- Apoyo al cliente.
- Éxito con el cliente

Los índices para calcular numéricamente este enfoque son los siguientes:

1. Participación en el mercado (%).

Representa el posicionamiento de la empresa y refleja la satisfacción de los clientes.

2. Número de cuentas clientes actuales.(d).

Refleja la variación de la demanda de bienes y servicios.

3. Número de clientes perdidos: (d)

Es una medida crítica para la empresa, refleja una derrota para la compañía. Es pérdida de esfuerzo y dinero invertidos en un cliente y futuros ingresos perdidos.

4. Accesibilidad por teléfono o electrónico a clientes: (%)

Proporción de líneas desocupadas para la atención al cliente.

5. Ventas anuales/clientes: (Monetario)

Refleja la importancia de ciertos clientes dentro de la organización.

6. Duración media de la relación con el cliente: (d)

Mide la lealtad del cliente dentro de la compañía.

7. Calificación clientes: (d)

Como los clientes valoran a la organización por sus servicios de 0 a 10.

8. Visitas del cliente a la compañía: (d)

Importancia que la compañía da a las visitas de sus clientes, y si éstos aporta ciertas recomendaciones en la elaboración del producto.

9. Días dedicados a visitar a los clientes: (d)

Este índice refleja la importancia de dedicarle tiempo al cliente y en un futuro, si es factor de cambio en el consumo de productos o servicios.

10. Cliente/empleados:(d)

Cuántas personas están encargadas en la atención al cliente.

11. Tiempo medio entre contacto con cliente y venta: (d)

Es importante conocer en cuánto tiempo se realiza la venta después de conocer a un cliente potencial.

12. Satisfacción del cliente: (%)

A través de una constante comunicación y encuestas que realiza la organización se puede conocer la satisfacción del cliente.

13. Puntos de venta: (d)

Número de sucursales.

14. Frecuencia de repetición sobre compras de clientes: (d)

Cuántos clientes han vuelto a comprar los servicios o productos de la organización.

15. Inversión en informática: (Monetario)

Importe que la empresa invierte en desarrollo informático.

16. Gasto de apoyo/cliente: (Monetario)

Cuánto ha invertido la entidad en apoyo a sus clientes.

17. Gasto en servicio/cliente/año: (Monetario)

Cuánto ha gastado la compañía para dar servicio al cliente.

18. Empleados dedicados a la atención: (d)

Indicador básico para la atención personalizada.

19. Rentabilidad por cliente: Indicador que identifica la capacidad de cada cliente en aportar mayores utilidades a la organización.

Este enfoque proceso refleja el papel que juega la tecnología como herramienta

para sostener la empresa, mejorar su eficiencia, productividad y generar valor. El mantener actualizada la tecnología exige el desembolso de grandes sumas de dinero.

Esto hace necesario que se haga un análisis muy cuidadoso de este elemento y de todas sus herramientas. Para ello apunta los posibles problemas que se pueden presentar al determinar dicho valor. Entre los más significativos estarían:

- Tecnología equivocada
- Proveedor equivocado
- Aplicaciones equivocadas
- Filosofía equivocada

Enfoque de Renovación y Desarrollo

Son los cimientos de la casa, en donde todos los elementos que lo integran son necesarios para mantener a la organización en un futuro inmediato basándose en el presente, pues éste representa los fallos, las necesidades por cubrir, debilidades y barreras que la compañía tiene en cuenta para acomodarse al futuro. El nombre de renovación y desarrollo se toma debido a que las organizaciones deben de evolucionar para no quedarse fuera del mercado. En la base de la casa está el mirar hacia el futuro con otra parte del capital estructural. Con este enfoque se mide, no sólo el grado en que la empresa se está preparando para el futuro mediante el desarrollo del personal y de nuevos productos y mercados, sino también, cuán eficientemente está abandonando el pasado obsoleto mediante rotación de productos, abandono de mercados venidos a menos y otras acciones estratégicas.

La misión de este enfoque es encontrar el potencial ocioso no aprovechado de los activos intangibles de la entidad. Para estar preparados al cambio y tener éxito en el futuro, es necesario hacer énfasis en seis aspectos:

- Clientes.
- Atractivo en el mercado.
- Productos y servicios.
- Socios estratégicos.
- Infraestructura.
- Empleados.

Algunos de los índices desarrollados para medir este enfoque son:

1. Índice de empleados satisfechos: (d) Por medio de este índice se puede identificar la satisfacción y posibles necesidades que tiene el empleado dentro de la compañía.
2. Gasto en Marketing/cliente:(Monetario) Qué tanto, la empresa invierte para dar a conocer sus productos en el mercado.
3. Gastos en I+D/Gasto administrativo: (%) Cuánto de los gastos administrativos se invierten en gastos de investigación y desarrollo.
4. Gastos en entrenamiento/gasto administrativo (%) Cuánto de los gastos administrativos se invierten para el entrenamiento de los empleados.
5. Promedio de ingresos: (d)
6. Promedio de duración del cliente en la compañía, meses: (d)
7. Inversión educación/ cliente: (Monetario) Cuánto de los ingresos se invierte para que el cliente conozca más sobre el producto y sepa utilizarlo.
8. Comunicaciones directas con clientes/año: (d) Se refiere a cuántas veces se ha tenido trato directo con los clientes.
9. Inversión en desarrollo de nuevos mercados: (Monetario)
10. Inversión en desarrollo de capital estructural: (Monetario) Cuánto se invierte en activos que ayuden a los empleados a realizar sus tareas.
11. Valor del sistema de intercambio electrónico de datos: (Monetario)

Enfoque Humano:

Se localiza en el centro de la casa, pues podríamos decir que, éste es el corazón de la organización. Es la parte más difícil del modelo de capital intelectual y la más importante. Es la más difícil de medir.

Éste representa los activos que no son propiedad de la empresa. Edvisson diseñó unas medidas básicas para la productividad de los empleados y gerentes. Gracias a ellos, la empresa cuenta con un valor agregado, pues simboliza la capacidad y la inteligencia que otorgan y aplican a la entidad, lo cual hace la diferencia ante su competencia.

Los índices para este enfoque son:

1. Índice de motivación: (%) Aquí se incluyen empleados satisfechos, personal motivado y competente.
2. Índice de empleados facultados: (d) Licenciados, diplomados, técnicos etc
3. Número de empleados: (d)
4. Rotación de empleados: (%) Factor crítico para la compañía.
5. Promedio de años de servicio con la compañía: (d) La rotación del personal es de suma importancia para la compañía, y por medio de este índice se visualiza el promedio de duración de los empleados.
6. Número de gerentes o jefes: (d)
7. Número de gerentes mujeres: (d) La diversidad de géneros puede resultar un factor competitivo fundamental.
8. Gastos en entrenamiento o capacitación/empleado: (Monetario) Esto mide el compromiso de la compañía de mantener a sus trabajadores contentos y actualizados.
9. Promedio de edad de los empleados: (d) La juventud a veces puede no ser una ventaja. La transmisión de la filosofía corporativa la realizan mejor los empleados de más edad.

10. Proporción de empleados menores de 40 años: (%) Esta medida junto con la anterior, reflejan cómo la organización está renovando el talento.
11. Tiempo de entrenamiento (días/año): (d)
12. Número de empleados permanentes de tiempo completo: (d)
13. Porcentaje de los gerentes de la compañía que tienen un grado avanzado en negocios: (%) Formación avanzada en negocios, ciencias e ingeniería.
14. Porcentaje de gerentes de nacionalidades distintas de la sede de la compañía: (%)

Ecuación para medir el Capital Intelectual del modelo de Skandia.

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = i \times C; \quad i = (n/x)$$

Donde:

- **C:** es el valor del capital intelectual en unidades monetarias.
- **i:** es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital.
- **N:** es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia
- **x:** es el número de esos índices

Los elementos de esta ecuación se obtienen a partir de los indicadores desarrollados para cada uno de los cinco enfoques. Para la ecuación solo se tomaran los datos expresados en dinero (Monetario) que se utilizaran para calcular el valor del capital intelectual (**C**) y los expresados en porcentaje (%) para calcular el coeficiente de eficiencia (**i**). Los datos numéricos (**d**) son datos en bruto, destinados a ser comparados con otros de la misma especie para producir una razón aritmética, o para ser transformados en dinero.

Para Edvisson y Malone (1.999), el coeficiente de eficiencia del capital

intelectual (i) es el autentico detector de ecuación. Así como la variable absoluta (C) recalca el compromiso de la organización con el futuro, la variable eficiencia relaciona estas afirmaciones en el comportamiento actual.

El valor del capital intelectual (C):

Para calcular este factor, de todos los indicadores propuestos en los distintos enfoques, seleccionaron los más representativos, los dividieron en seis grupos y los presentaron de la siguiente manera:

Desarrollo de nuevos negocios:

- Ingresos resultantes de operación de nuevos ingresos en negocios.
- Inversión en desarrollo de nuevos mercados.
- Inversión en desarrollo de la industria.
- Inversión en desarrollo de nuevos canales.

Inversión en tecnología e investigación:

- Inversión en tecnología e investigación para ventas, servicio y apoyo.
- Inversión en tecnología e investigación para administración.

Desarrollo de la clientela:

- Inversión en apoyo de clientes.
- Inversión en servicio a clientes.
- Inversión en entrenamiento de clientes.
- Gasto en clientes no relacionados con productos.

Desarrollo de empleados:

- Inversión en desarrollo de competencia de empleados.
- Inversión en apoyo y entrenamiento de empleados para nuevos productos.
- Educación especial para empleados no basados en la compañía.

- Inversión especial en entrenamiento, comunicación y apoyo para empleados permanentes a tiempo completo.
- Programas especiales de entrenamiento y apoyo para empleados temporales a tiempo completo.
- Programas especiales de entrenamiento y apoyo para empleados temporales a tiempo.

Sociedades:

- Inversión en sociedades y operaciones conjuntas.
- Actualización de sistemas de intercambio electrónico de datos.

Marcas y propiedad intelectual:

- Inversión en identificación de marca (logo-nombre)
- Inversión en patentes nuevas.

El valor del coeficiente de eficiencia (i):

Los nueve índices de eficiencia propuestos por ellos son:

- Valor de mercado.
- Índice de satisfacción de clientes.
- Índice de liderazgo.
- Índice de motivación.
- Índice de recursos de investigación y desarrollo/recursos totales.
- Índice de horas de entrenamiento.
- Rendimiento/meta de calidad.
- Retención de empleados.

Importancia del modelo Navegador de Skandia.

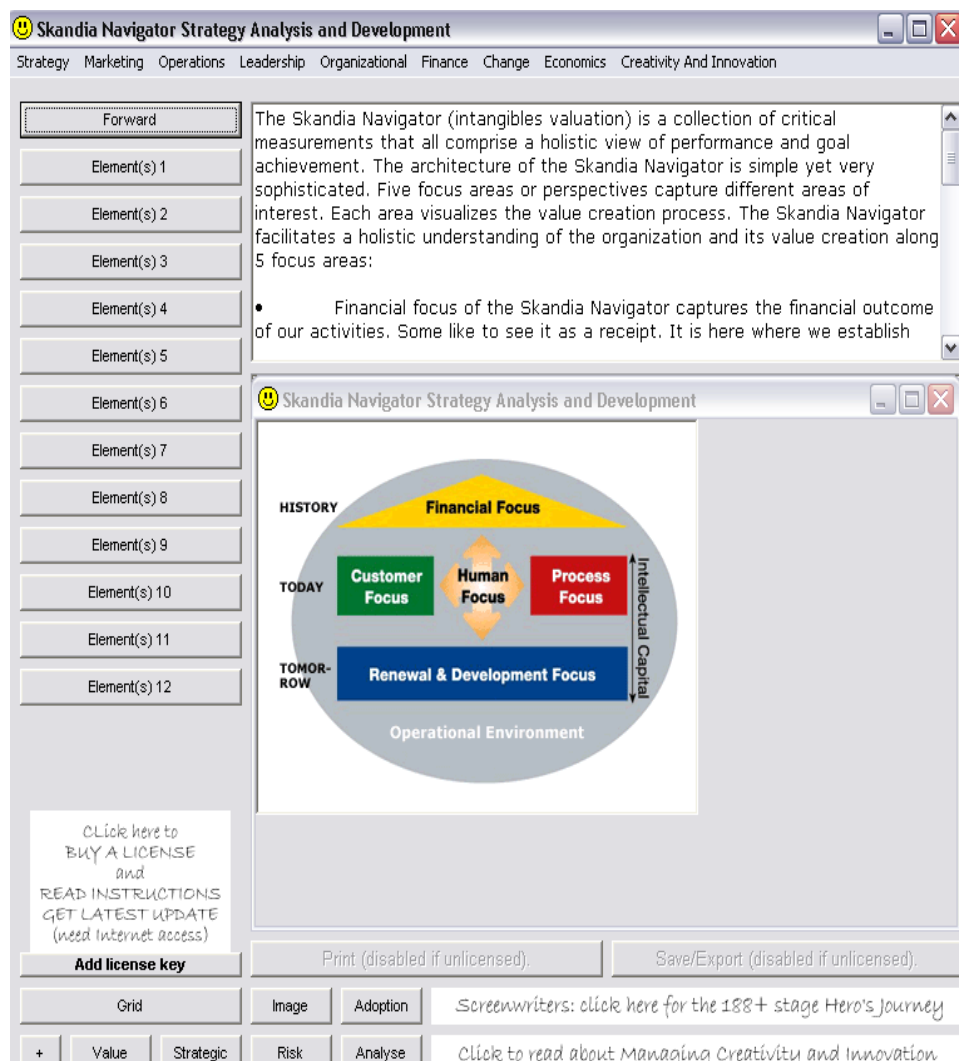
Tres son las cuestiones importantes a resaltar del modelo:

- El valor corporativo no proviene directamente de ninguno de los factores del Capital Intelectual (capital humano, capital clientela, capital organizativo, capital innovación y capital proceso) sino de la interacción entre todos ellos.
- Por muy fuerte que sea la organización en uno o dos de esos factores, si el tercero es débil o mal orientado, la entidad no tiene potencial para convertir su Capital Intelectual en valor corporativo.
- Este modelo da a la empresa un valor sostenible, es decir su valor de mercado se mantiene en un punto estable.

Los beneficios que se pueden encontrar al aplicar sus indicadores son: analizar donde estamos, hacia donde vamos y a qué velocidad avanzamos en cuestiones financieras, administrativas y tecnológicas.

SKANDIA NAVEGATOR (MEGA) 3.0

Este es el Navegador que utiliza la Empresa Skandia, para realizar la medición de su capital Intelectual. Se lo puede encontrar en Internet y adquirirlo bajo licencias autorizadas.



Fuente: www.spanish.downloads_portal.com/.../skandia-navigator-mega_download-64177.html

Skandia Navigator Modelo Marco Estratégico de Software, Gestión Estratégica, MBA modelos y marcos, las empresas. Versión gratuita. Descargado el 23 de marzo del 2010

3.3. TABLERO SKANDIA DE SEGUIMIENTO

A continuación se formula un esquema básico del tablero de seguimiento Skandia estructurado en función de las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje.

OBJETIVO	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	DEFINICION
Incrementar anualmente el 20% en ventas	FINANCIERA	<p>* Elaborar el día lunes de cada semana el texto de promoción de los servicios de construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles y publicarlo en la web de mercado libre+ opción profesionales+ sección administración+ "construcción". También hacerlo en otros portales.</p> <p>* Elaborar y llevar un registro magnético (con el respaldo respectivo) de las publicaciones realizadas en internet y los resultados obtenidos.</p> <p>* Elaborar el día lunes de cada semana el texto de promoción de los servicios de construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles y enviarlo a los clientes reales y potenciales a través de correo electrónico, fax o medio físico.</p> <p>* Elaborar y llevar un registro de las promociones entregadas, de los clientes reales y potenciales a quienes se les entregó, y los resultados obtenidos.</p> <p>* Elaborar mensualmente el análisis contable - financiero</p>	<p>Activos totales de la Compañía/# empleados de la Compañía.</p> <p>Ingresos totales de la Compañía/Activos totales de la Compañía.</p> <p>Utilidad total/Activos totales</p> <p>Ingresos totales de la Compañía/# de empleados de la Compañía.</p> <p>Utilidad total/# Empleados</p> <p>ROA = Utilidad neta/ Activos totales.</p>	<p>Refleja la eficacia de la Compañía en el cierre de las ventas y gestión por la prestación de servicios con lo cual inicia el fortalecimiento de su patrimonio.</p>

OBJETIVO	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	DEFINICIÓN
Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	DEL CLIENTE	<p>Tiempo de respuesta: No superar las 24 horas de tiempo en responder las consultas formuladas por los clientes</p> <p>Tiempo de entrega del servicio o producto: Cumplir con los tiempos pactados para la entrega.</p> <p>Confiabilidad en el tiempo de entrega: No ser proveedor fallido.</p> <p>Número de devoluciones: tener "0" (cero) devoluciones a través de un estricto control de calidad</p> <p>Número de reclamos: No superar el 1% de reclamos respecto al total de clientes</p>	<p>Tiempo de respuesta/tiempo planificado</p> <p>Tiempo de entrega/tiempo comprometido</p> <p>Nº. Entregas fallidas</p> <p>Nº. De reclamos/total de clientes</p>	Refleja como la estrategia genera beneficio a los clientes, como produce valor para los clientes y su respuesta hacia la Compañía.

OBJETIVO	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	DEFINICIÓN
Implementar el modelo organizacional por procesos	DE PROCESO	<p>Desarrollar un registro unificado de clientes.</p> <p>Armar el manual de operación y procesos que permitan cumplir con la cadena de valor.</p> <p>Mejorar la creación de paquetes de nuevos servicios.</p> <p>Implementar el modelo de procesos</p>	<p>Porcentaje de clientes de las diferentes unidades de la empresa que constan en el registro unificado respecto al total de clientes de la compañía.</p> <p>Número de procesos internos claves para los cuales se han elaborado por completo los procesos para la entrega de servicios y productos.</p> <p>Número de nuevos paquetes de servicios y productos lanzados exitosamente por la Compañía cada año</p> <p>Fecha de implementación/fecha de programación</p>	Expresa los requisitos necesarios para lograr entregar las proposiciones de valor a los clientes y accionistas, buscando la excelencia en los procesos

OBJETIVO	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	DEFINICIÓN
Desarrollar la inteligencia del capital humano y el dominio de los procesos de la Compañía.	APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	<p>Implementar un plan de desarrollo de la inteligencia intelectual del talento humano.</p> <p>Implementar un programa de capacitación del talento humano sobre el dominio de los procesos de la Compañía</p>	<p>% de Conferencias recibidas</p> <p>% de participación en talleres</p> <p>Nº. De cursos realizados</p> <p>% de talleres recibidos</p>	Son los impulsores para lograr resultados excelentes en las perspectivas: financiera, de clientes y procesos

3.4. Administración de la Propuesta

La administración de la propuesta de Planificación Estratégica con Herramienta de Capital Intelectual 2011 . 2015 Para la Compañía FOBREM+, estará bajo la responsabilidad del Presidente Ejecutivo y Gerente General, quienes tienen la responsabilidad de tomar la decisión respecto a su implementación en la Compañía.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN PERFIL DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. Tema

Í MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD, PARA LA EMPRESA FOBREM CÍA. LTDAÎ

4.2. Antecedentes de la Propuesta

La globalización en el sector de la construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, es un fenómeno económico mundial, que obliga a todas las empresas del planeta a entregar productos y servicios de alta calidad a costos competitivos, con un valor agregado que exceda las expectativas del cliente.

Las empresas dedicadas al diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas, deben desarrollar ventajas competitivas a través de la incorporación de estrategias orientadas a conseguir la fidelidad de sus clientes, pues esto les permitirá seguir creciendo y contar con suficientes recursos económicos para nuevas inversiones.

Mejorar la productividad, implica aumentar la producción, bajar los tiempos de ejecución, disminuir los costos y entregar un producto o servicio con las características anheladas por el cliente; esto se lo puede conseguir mediante la administración por procesos en una organización.

FOBREM Cía. Ltda., fundada el 25 de mayo de 1997, ofrece entre otros, los

servicios de construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El incremento en la venta por concepto del diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles que ofrece actualmente FOBREM Cía. Ltda. a sus clientes, obliga a desarrollar un modelo de gestión por procesos con énfasis en gestión de la calidad orientados a incorporar mejores prácticas laborales en términos de eficiencia y eficacia en la Empresa.

El Gerente General de la Empresa FOBREM Cía. Ltda., permitió que se realice la investigación relacionada a formular un ~~%~~Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad+ debido a la falta de esta herramienta de trabajo en la organización. Nuestra investigación arroja resultados fehacientes respecto a la oportunidad existente de levantar, documentar y difundir los procesos de la Compañía FOBREM, con la finalidad, prevenir, controlar y reducir la cartera vencida, mitigando de esta forma su impacto.

4.3. Justificación

En nuestro mundo globalizado, la única constante es el cambio, las organizaciones que mejor se adapten a este mundo dialéctico tienen altas probabilidades de sobrevivir en un entorno caracterizado por la competitividad.

La estrategia de gestión por procesos y mejora continua, como filosofía empresarial, permite a la organización asegurar la calidad de sus productos o servicios, esto involucra una adecuada administración de procesos, para lograr mejores prácticas en términos de eficiencia y eficacia hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Aplicando la Propuesta del ~~Í~~Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda.+ se logrará mejorar la productividad de la organización, haciéndola más competitiva. Todo esto

fortalecerá el servicio postventa e impulsará a la organización a un mejor escenario de desarrollo e inversión.

Este trabajo pretende que los responsables de los diferentes procesos, conociendo su rol de trabajo, orienten sus esfuerzos a la ejecución de actividades específicas, en forma ordenada y secuencial, lo que derivará en una mejor calidad del servicio y una reducción considerable de los desperdicios que son los principales generadores de costos en la empresa.

4.4. Síntesis del Diagnóstico

La investigación se realizó en la Empresa FOBREM Cía. Ltda., ubicada en la calle Italia N31-47 y Vancouver, Condominio Italia, Bloque A, planta baja, con la participación de 7 trabajadores.

Se investigó lo siguiente:

Las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) de la Empresa y mediante una encuesta se efectuó el diagnóstico sobre el conocimiento de la misión, visión, objetivos, procesos y procedimientos por parte de los trabajadores de la Compañía.

Los resultados del estudio señalan que:

El 60% de los encuestados expresa no conocer los objetivos de la Compañía; un 55% expresa no tener claramente identificados los procesos que se utilizan; el 68% manifiestan no haber recibido en ninguna ocasión, durante el período comprendido desde el año 2007 hasta el 2011, procedimientos documentados donde le indiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir; el 66% de la población considera que una administración por procesos incidiría en una mejor productividad y el 100% de la población encuestada impulsaría la implementación de un modelo de gestión por procesos. Esto demuestra la

necesidad de documentar los procesos de la Compañía FOBREM en virtud de que no existen y estos son asimilados en forma verbal.

Los trabajadores de la Compañía FOBREM, al conocer la importancia del trabajo por procesos y su incidencia en la mejora de la productividad, expresaron gran predisposición (100%) en el levantamiento, documentación, difusión y posterior implementación.

4.5. Objetivos

4.5.1. Objetivo General

- Proponer un modelo de gestión por procesos para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., mediante la documentación de los procedimientos en los cuales se especifiquen el objeto, alcance, las definiciones, documentos de referencia, responsabilidad y autoridad, ejecución, flujogramas y anexos; con la finalidad de mejorar la productividad de la Compañía.

4.5.2. Específicos

- Documentar los procesos con la participación de los trabajadores para su posterior implementación.
- Difundir los procedimientos mediante talleres de capacitación para que sirvan de guía en el desarrollo del trabajo por procesos.
- Formular alternativas de gestión de calidad en los procesos mediante la Norma ISO 9000 para el mejoramiento continuo.

4.6. Importancia e Impacto

Es muy importante tener en una Empresa un programa educativo-preventivo delimitado en el tiempo y el espacio; en el cual se desarrollen charlas, videos, se compartan experiencias destinados y encaminados a una población específica. En el presente caso, el ente principal son los trabajadores de la Empresa FOBREM Cía. Ltda. involucrados en los procedimientos vinculados a la construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, quienes deben conocer claramente las actividades y tareas a cumplir.

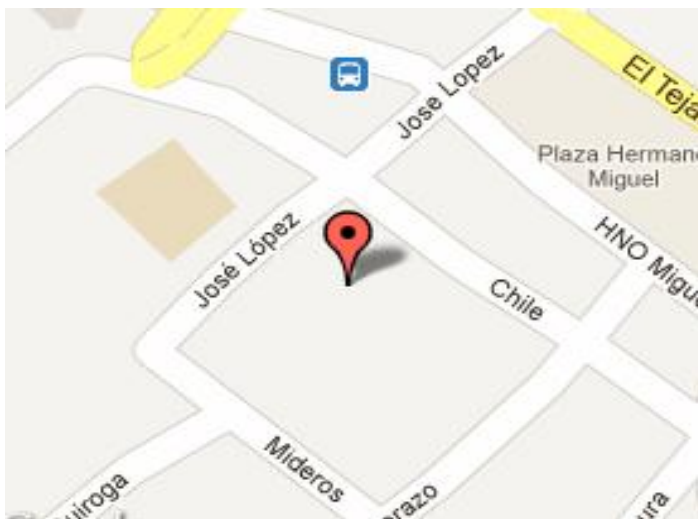
El Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, para la Empresa FBREM Cía. Ltda., tendrá un gran impacto en nuevas prácticas laborales que redundarán en beneficio de la Compañía, los clientes y bienestar económico organizacional, desde el momento mismo en que se apliquen los diferentes temas en los talleres respecto a los procedimientos

4.7 El Escenario y Factibilidad Institucional

4.7.1. Ubicación física de la empresa

La Empresa FOBREM Cía. Ltda., al haber incrementado sus ventas por concepto del diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles tiene un alto interés en que se realice el levantamiento, documentación, difusión y posterior implementación del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad. Existe la autorización del Gerente General, Ingeniero Jaime Olmedo, para la ejecución de la propuesta y una gran predisposición de los empleados en aplicar los procedimientos que se incorporen en el Modelo. El beneficio que obtendrán los clientes y empleados, como resultados de una gestión por procesos, la cual se reflejará en mejores prácticas laborales y mayor productividad, muestra la factibilidad de poder ejecutarlo.

4.7.2. Croquis de ubicación

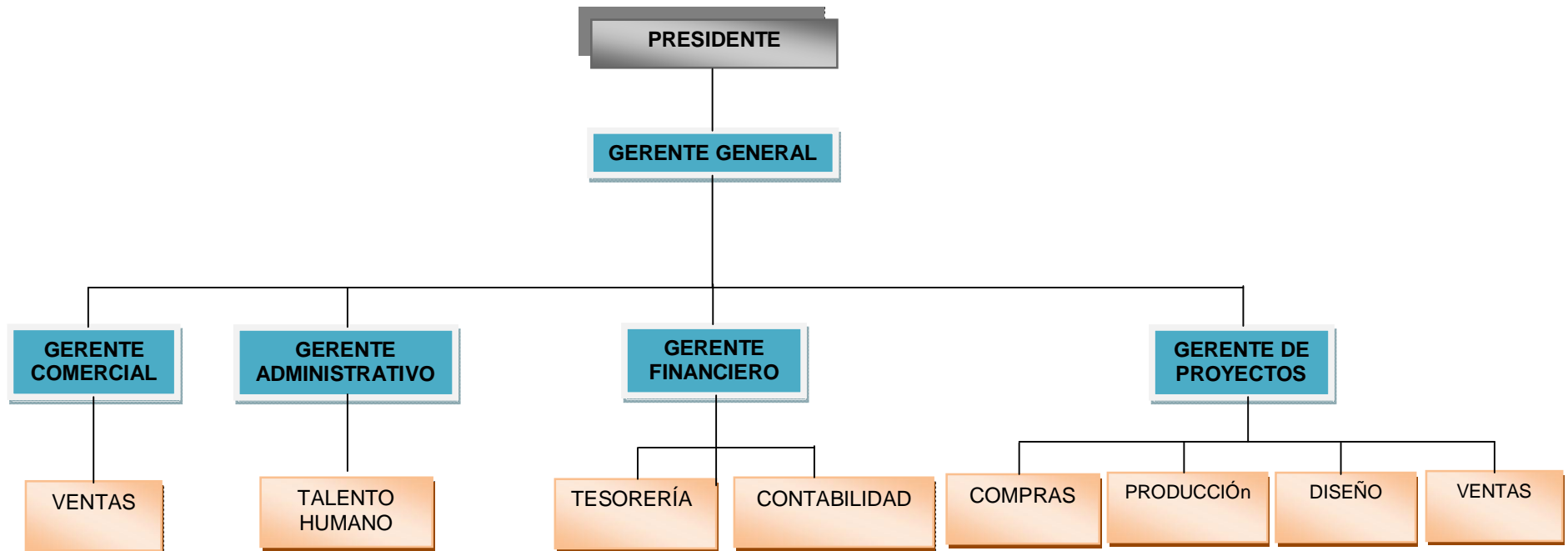


Datos Informativos de la Empresa

Nombre del Empresa:	FOBREM CÍA. LTDA.
Provincia:	Pichincha
Cantón:	Quito
Parroquia:	Benalcázar
Dirección:	Italia N31-47 y Vancouver, Condominio Italia, Bloque A, planta baja
Teléfonos:	2544010
Página web:	www.fobrem.com
Servicios que ofrece:	construcción e instalación de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles.
Número de trabajadores:	Siete (período 2011/2012) ⁵

⁵ Paola Espinosa, Diana Jiménez, enfoque empresarial 2010

4.8. Estructura Orgánica de la Empresa



6

⁶ Paola Espinosa, Diana Jiménez, enfoque empresarial 2011

4.9. Cadena de valor de la Compañía FOBREM

Michael Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*⁷, propone un modelo teórico a través del cual se describe el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que generan valor al cliente final, conocido como la cadena de valor.

Para Porter, la cadena de valor debe identificar las formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva, lográndose este objetivo mediante la aplicación del mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la organización respecto a la realización de nuevos productos o servicios, administración de inventarios (materia prima y productos terminados en los lugares y momentos correctos) y servicio a clientes.

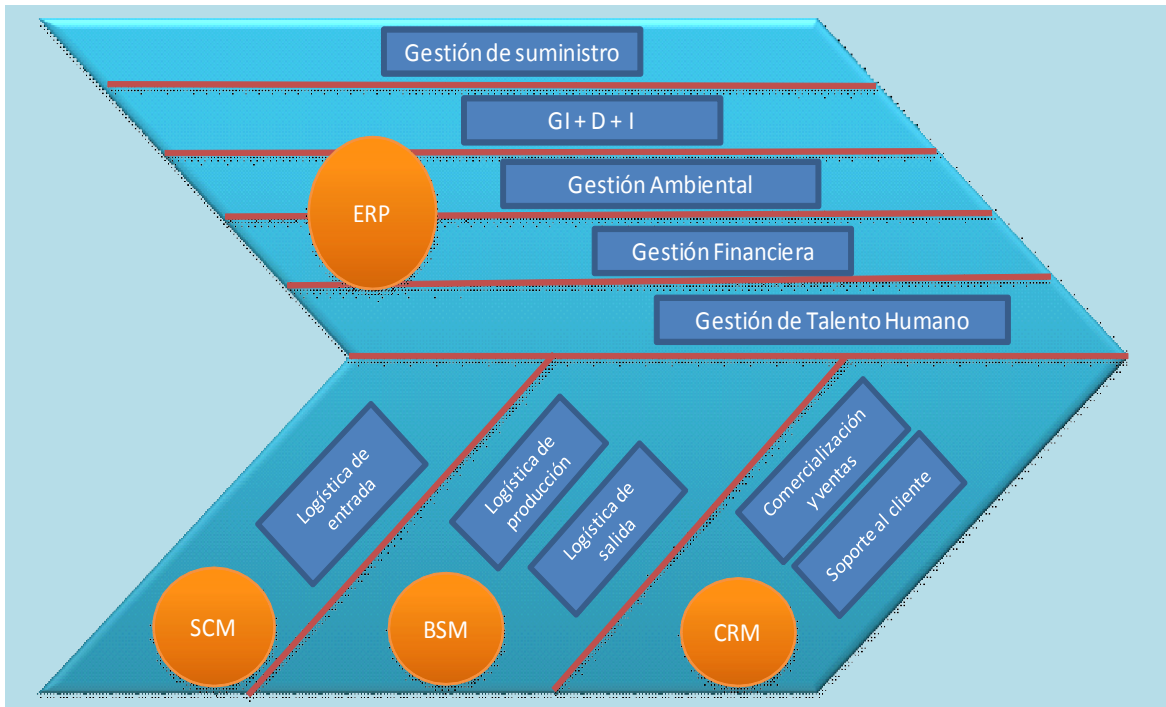
El modelo general de Porter define los procesos principales, procesos de soporte y estratégicos como instrumentos necesarios en una organización, tal como se puede observar en la Figura No 4.1

La administración de los procesos del negocio (BPM), de acuerdo a la teoría de Gerencia Estratégica, comprende los procesos de planeación de los recursos empresariales (ERP), gestión de la cadena de abastecimiento (SCM), gestión de servicios del negocio (BSM) y la gestión de relación de los clientes (CRM); marco en que se elabora la presente propuesta.

Desarrollar la cadena de valor de la Compañía FOBREM, para determinar las actividades que generan valor al cliente, implica aterrizar en primera estancia los lineamientos filosóficos empresariales consignados en su planificación estratégica, porque estos se constituyen en la brújula a seguir.

⁷ En http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor consultado el 26 de junio de 2011

Figura No 4.1: Procesos de una cadena de valor



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

La razón de ser de la Empresa FOBREM Cía. Ltda., consta en la declaración de la misión institucional, la cual establece lo siguiente: *“Trabajamos para proveer un servicio de calidad en la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles para la población ecuatoriana, con la participación de un talento humano calificado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y siendo merecedores de su confianza”*⁸

Mientras que su visión consiste en *“Ser una de las diez mejores Compañías a nivel nacional para el año 2015, reconocida por su competitividad en la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, gracias a la*

⁸ Paola Espinosa, Diana Jiménez, Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa FOBREM Cía Ltda., 2011

calidad, confiabilidad y seguridad de nuestros productos y servicios, enfocados a satisfacer a nuestros clientes.⁹

Los objetivos estratégicos de la Compañía declaran lo siguiente:

5. Incrementar anualmente el **20%** de ventas.
6. Lograr un valor de 70% para el indicador **%Costos y Gastos Operativos sin depreciación, sobre ingresos operativos**
7. Diseñar e implementar la planificación estratégica con herramientas de capital intelectual durante el año 2012.
8. Diseñar e implementar el modelo organizacional por procesos durante el año 2012, aplicando el mejoramiento continuo de forma anual.

Con los elementos directrices de la compañía, señalados en las secciones anteriores, se mapea la cadena de valor, que consiste en aplicar todas las acciones necesarias que son indispensables para llevar un producto o servicio a través de los canales esenciales para que fluya desde la materia prima hasta las manos del cliente y que se diseñe el flujo desde su concepción hasta su lanzamiento; en otras palabras, seguir un producto de la producción en la trayectoria de los proveedores hasta el cliente y dibujar.

Si se aplica el concepto de valor agregado que consisten en exceder el costo de hacerlo, lo que implica aplicar la fórmula $\text{Valor agregado} = \text{satisfacción/precio}$, los procesos de la cadena de valor de la Compañía FOBREM serían: Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM), Gestión de Servicios del Negocio (BSM) y Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM); así se la representa en la Figura No 4.2.

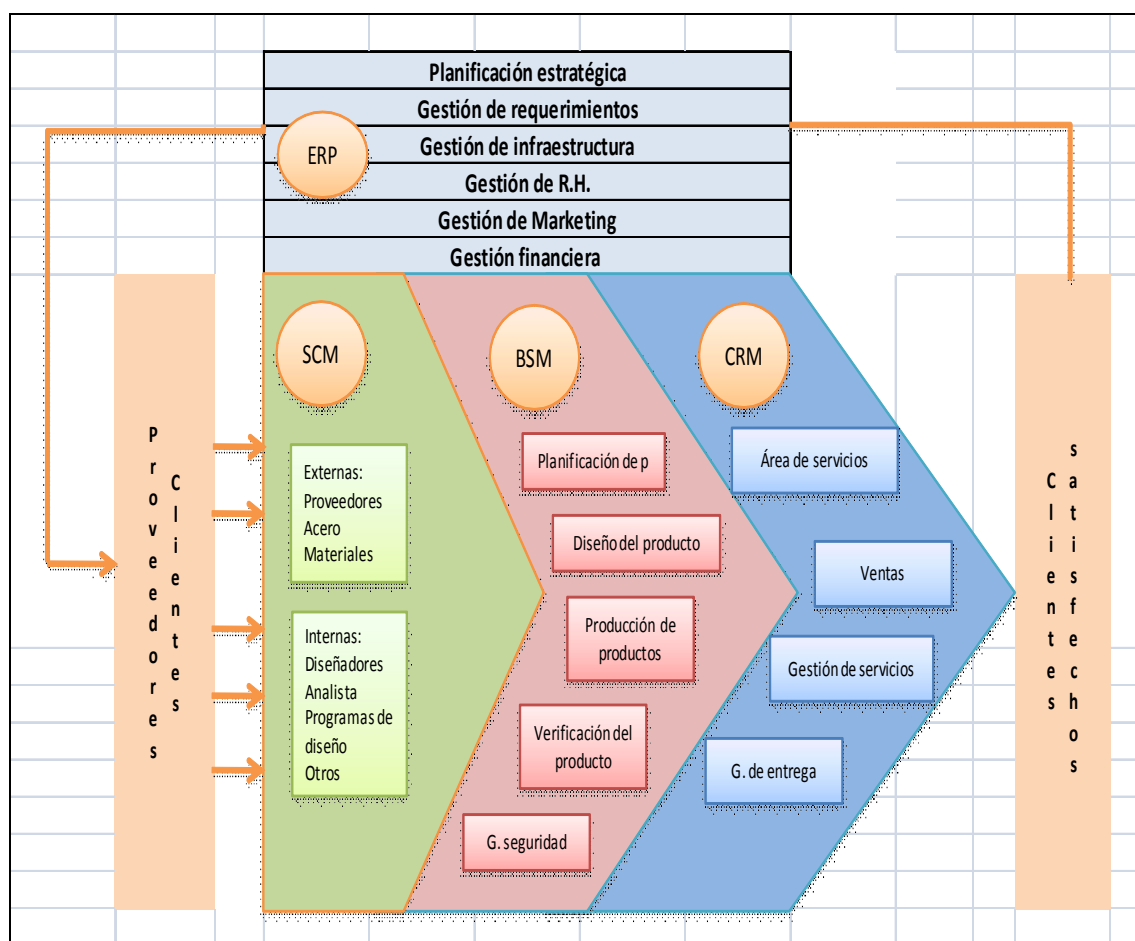
La cadena de valor toma la estructura de un proceso en donde la entrada está

⁹ Ídem

representada por los proveedores y las necesidades de los usuarios del sistema para canalizar los servicios de diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas orientadas a satisfacer los requerimientos de los clientes.

Su primer proceso, Planeación de Recursos Empresariales (ERP), comprende la planificación estratégica (mapa de ruta de la institución), la gestión de requerimientos, gestión de infraestructura, gestión del talento humano y la gestión financiera necesaria para la prestación del servicio relacionado al diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas.

Figura No 4.2: Cadena de valor de la Empresa FOBREM Cía. Ltda.



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

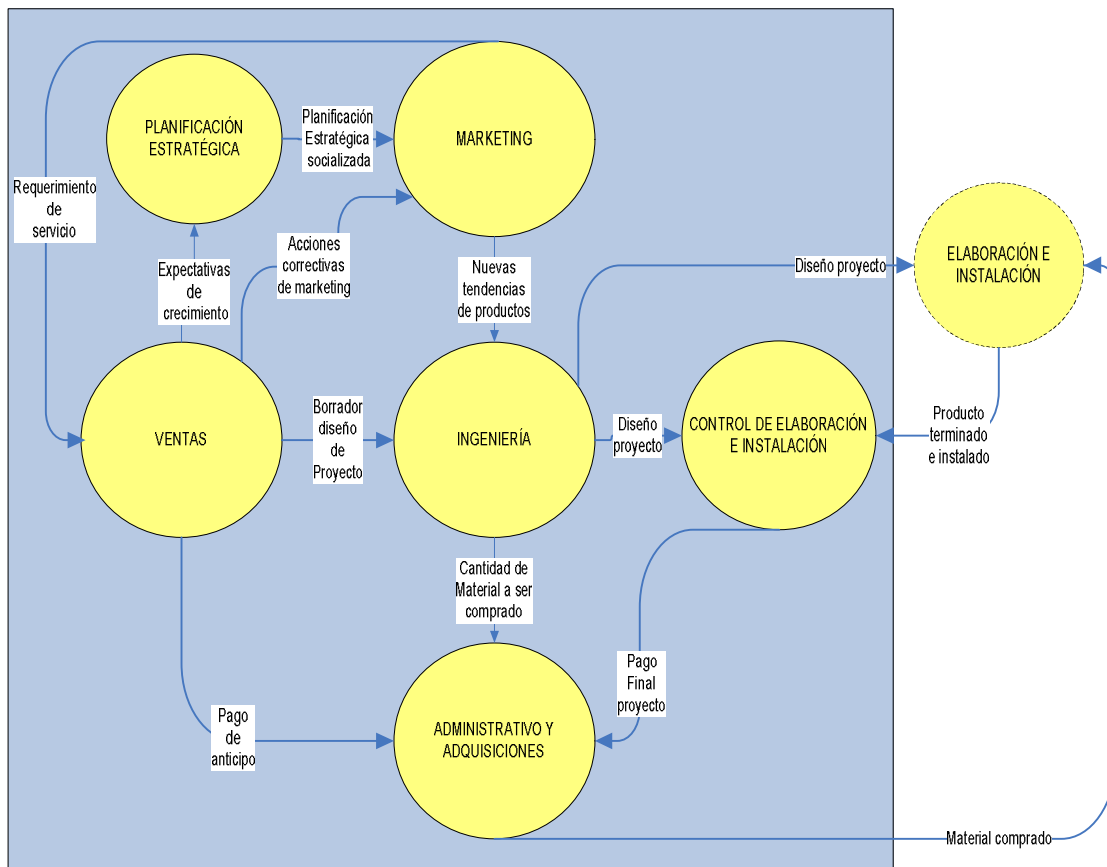
El proceso de Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM) comprende los proveedores externos (de acero y materiales) e internos (diseñadores del producto)); luego se transfiere a la Gestión de Servicios del Negocio integrado por la planificación, diseño y producción del producto; y, finalmente pasa a la Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) que comprende las actividades de servicios, ventas y gestión de entrega.

4.10. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la Empresa FOBREM Cía. Ltda. representa el conjunto de procesos principales existentes y su mutua relación, clasificados en función de su finalidad en tres niveles: procesos gobernantes, procesos productivos y procesos de apoyo.

A continuación, el mapa de interrelación muestra los productos principales de los procesos y como se interrelacionan entre sí para conseguir el objetivo principal de la empresa.

Figura No 4.4: Interrelación de procesos de la Empresa FOBREM Cía., Ltda.



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

4.11. Procesos de la Empresa FOBREM Cía. Ltda.

La Empresa FOBREM Cía. Ltda., en la provisión de servicios para la construcción de estructuras metálicas y fiscalización de obras civiles, tiene varios procesos que se enmarcan en la familia de los gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de apoyo, estos son los siguientes:

1. Procesos la Planificación Estratégica de la Empresa FOBREM Cía. Ltda.
2. Proceso de Marketing
3. Proceso Administrativo y Adquisiciones (Compras)
4. Proceso Administrativo y Adquisiciones (Pagos)
5. Proceso de Ventas

6. Proceso de Ingeniería

7. Proceso Para el Control de Elaboración e Instalación

A continuación se caracterizan los principales procesos de la Empresa FOBREM Cía. Ltda. en función de su propósito, alcance, definiciones, referencias, proveedores e insumos, clientes, procedimiento operativo y flujograma.

1. Proceso Para la Elaboración de la Planificación Estratégica de la Empresa FOBREM Cía. Ltda.

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

MACROPROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

a) PROPÓSITO

Elaborar la Planificación Estratégica para el desarrollo, ejecución de proyectos, que darán sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización

b) ALCANCE:

El procedimiento aplica a Nivel Nacional para Proveedores, clientes, Directivos y empleados de la Empresa.

c) DEFINICIONES

- **FODA.** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **Planificación:** Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas
- **Estrategia:** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

- **Planificación Estratégica:** es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos

d) REFERENCIAS

Descripción:	Tipo:
Constitución de la República del Ecuador	Reglamento
Estatuto de la Empresa	Estatuto

e) PROVEEDORES E INSUMOS

- Accionistas
- Gerente
- Personal de Fobrem.

f) CLIENTES

Internos

- Accionistas
- Gerente
- Personal de Fobrem

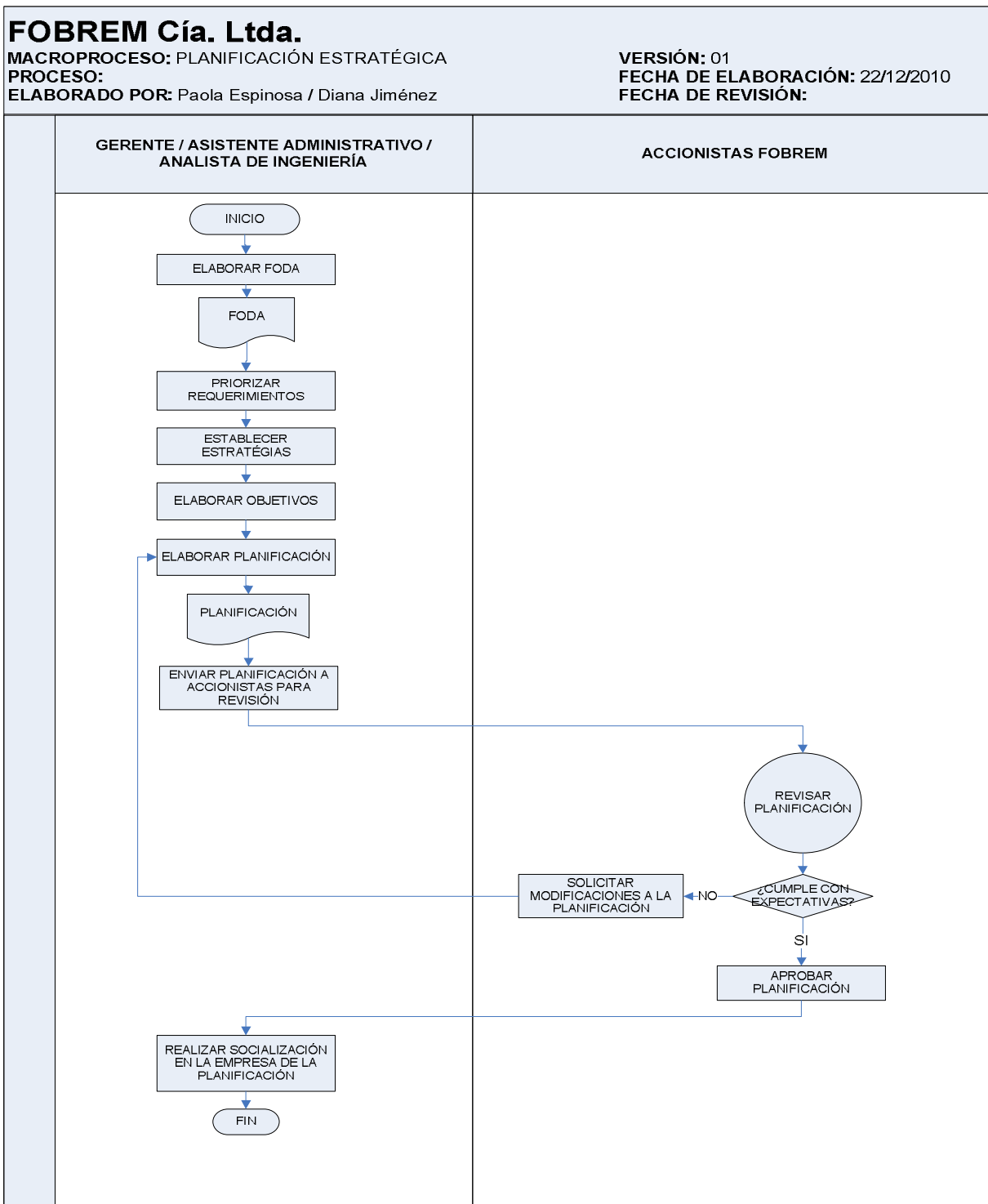
Externos

- Clientes

g) PROCEDIMIENTO

No	Quién	Actividad
1	Personal Fobrem	Elaboración del FODA
2	Personal Fobrem	Priorizar requerimientos
3	Personal Fobrem	Establecer Estrategias
4	Personal Fobrem	Elaboración de objetivos y Planificación
5	Gerente	Enviar Planificación al Accionista
6	Gerencia	Revisión de Planificación y Aprobación
7	Personal Fobrem	Realizar socialización en la Empresa de la Planificación

h) FLUJOGRAMA



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

2. Proceso de Marketing

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

MACROPROCESO: MARKETING

a) PROPÓSITO

Lograr una mayor cobertura de los productos y servicios ofertados con la finalidad de incentivar las ventas.

b) ALCANCE

El procedimiento aplica a Nivel Nacional para clientes y proveedores de la compañía.

c) DEFINICIONES

- **Encuesta:** Para Richard L. Sandhusen, las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.¹⁰
- **Marketing:** Es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.¹¹

d) REFERENCIAS

Descripción:	Tipo:
Medios publicitario	Ley de radiodifusión

¹⁰ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-marketing.htm>

¹¹ <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

e) PROVEEDORES E INSUMOS

- Proceso de ventas
- Gerente
- Cliente.
- Acciones correctivas de marketing
- Requerimiento nuevos

f) CLIENTES

Internos

- Accionistas
- Gerente
- Personal de Fobrem

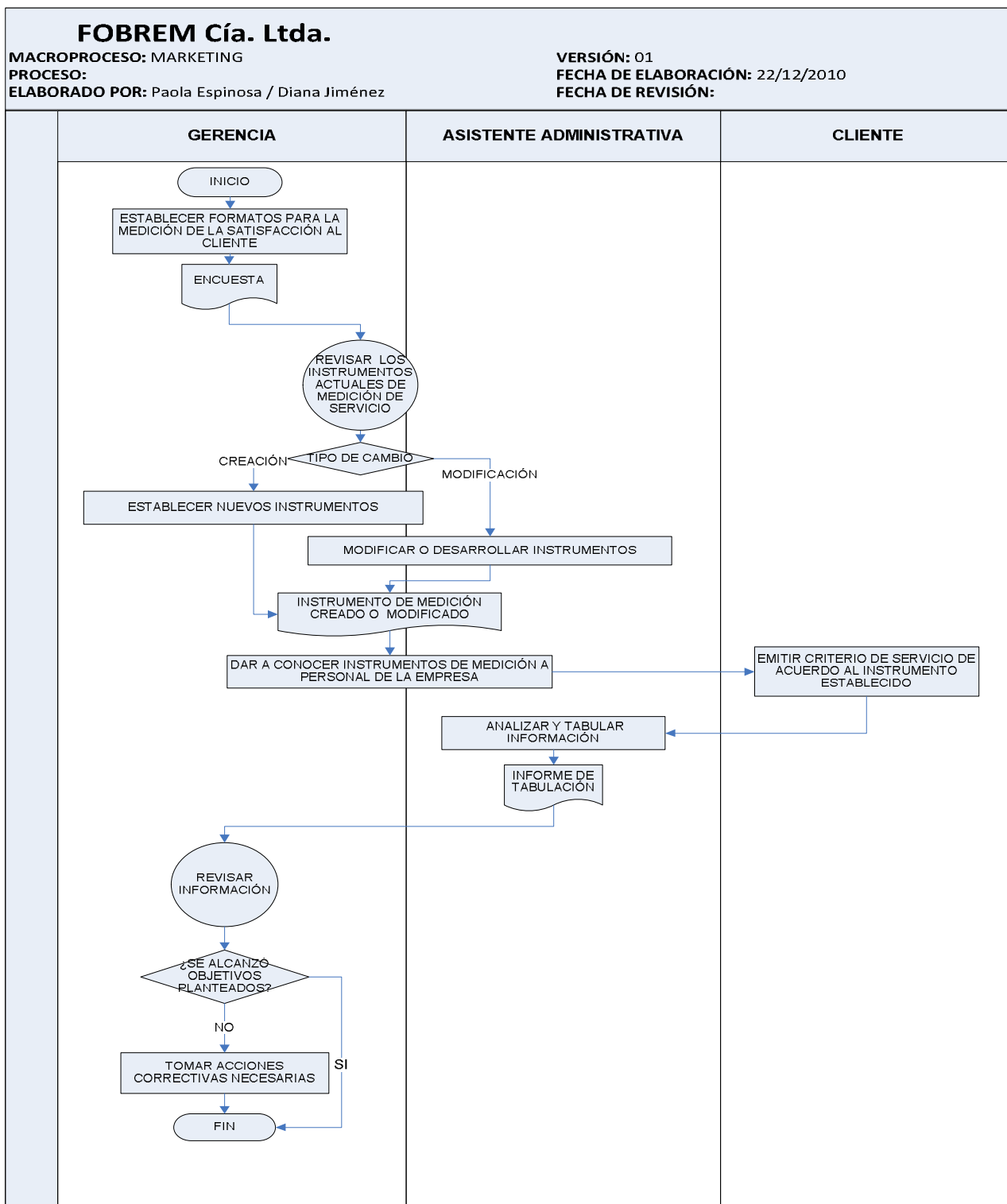
Externos

- Clientes

g) PROCEDIMIENTO

No	Quién	Actividad
1	Especialista en Marketing	Establecer formatos para la medición de la satisfacción del cliente
2	Especialista en Marketing	Dar a conocer instrumentos de medición a personal de la Empresa.
3	Especialista en Marketing	Analizar y tabular la información

h) Flujograma



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

3. Proceso Administrativo y Adquisiciones (Compras)

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

MACROPROCESO: ADMINISTRATIVO Y ADQUISICIONES

PROCESO: COMPRAS

a) PROPÓSITO

Comprar de una manera oportuna los requerimientos necesarios para el normal desarrollo de la empresa.

b) ALCANCE

El procedimiento aplica a Nivel Nacional para clientes y proveedores de la compañía.

c) DEFINICIONES

Licitación: Una licitación (también denominada concurso público o contrato del Sector Público) es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público

d) REFERENCIAS

- Portal de Compras Públicas
- Licitaciones

e) PROVEEDORES E INSUMOS

Proveedores

- Analista de Ingeniería
- Proveedor

Insumos.

- Pago Anticipado
- Cantidad de material

f) CLIENTES

Internos

- Gerente
- Asistente administrativo

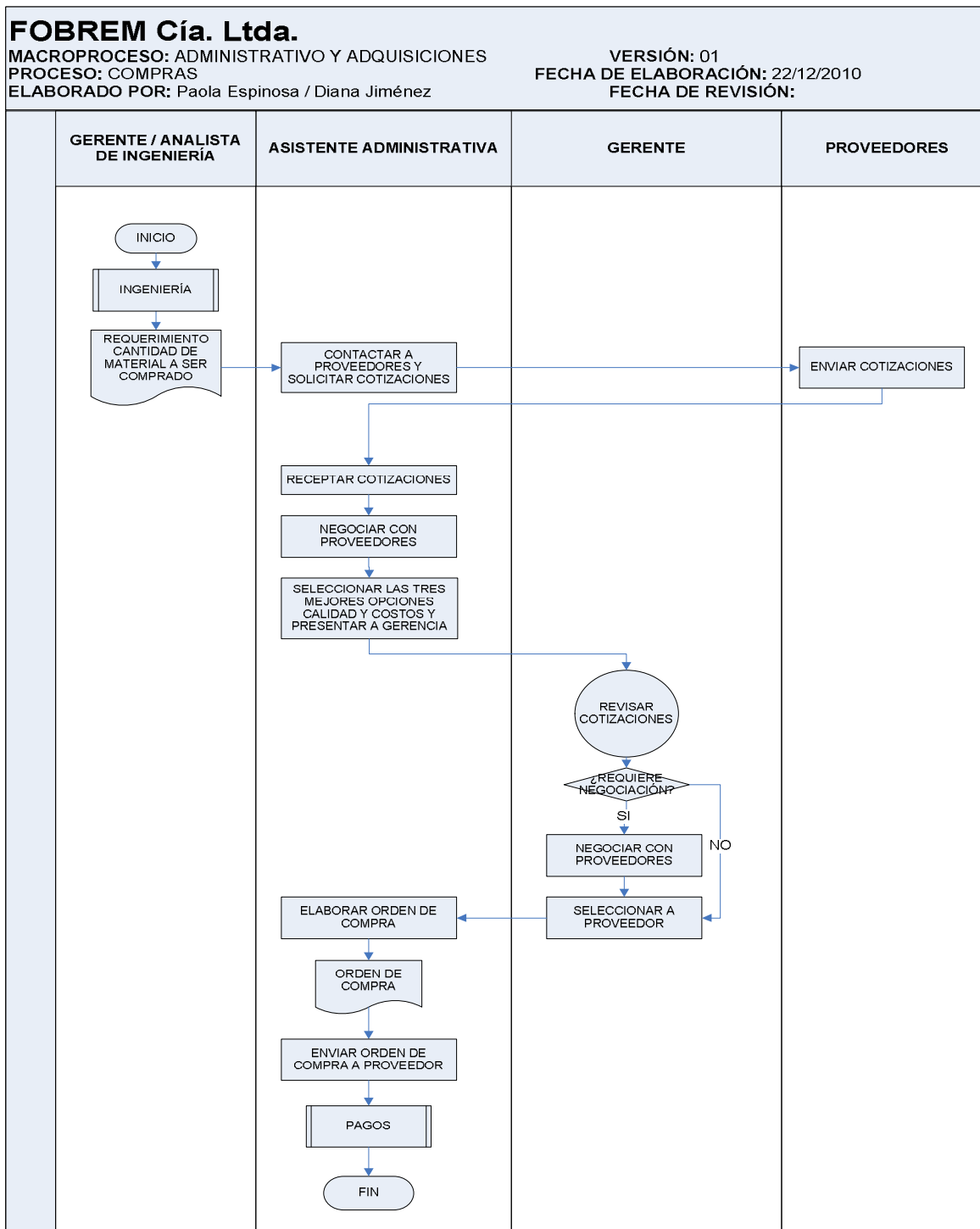
Externos

- Técnicos

g) PROCEDIMIENTO

No	Quién	Actividad
1	Ingeniero	Solicita cantidad de material
2	Asistente Administrativa	Contactar a proveedores y solicitar cotizaciones
3	Proveedores	Envían cotizaciones
4	Asistente Administrativa	Negociación y selección de cotizaciones con Proveedores, envío a Gerencia para su aceptación.
5	Gerente	Revisa y acepta la negociación
6	Asistente Administrativa	Elaboración y envío de la orden de compra a Proveedores
7	Asistente Administrativa	Pago a Proveedores

h) DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

4. Proceso Administrativo y Adquisiciones (Pagos)

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

MACROPROCESO: ADMINISTRATIVO Y ADQUISICIONES

PROCESO: PAGOS

a) PROPÓSITO

Pagar de forma oportuna las obligaciones adquiridas por la empresa.

b) ALCANCE

Los pagos se realizarán a Nivel Nacional para los Proveedores.

c) DEFINICIONES

Proveedor. Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

d) REFERENCIAS

- Ley de Contratación Pública y su Reglamento
- Estatuto de la Empresa
- Políticas de Pago de la Empresa

e) PROVEEDORES E INSUMOS

Proveedores

- Proveedor

Insumos.

- Factura

f) CLIENTES

Internos

- Gerente
- Asistente administrativo

Externos

- Proveedor

g) PROCEDIMIENTO

No	Quién	Actividad
1	Asistente Administrativa	Recepción de la Factura, con la firma de responsabilidad del Proveedor
2	Asistente Administrativa	Elaboración y entrega del comprobante de retención de la factura.
3	Gerente	Aprobación de Pago
4	Asistente Administrativa	Registro de asiento contable en la Empresa

h) DIAGRAMA DE FLUJO

FOBREM Cía. Ltda.

MACROPROCESO: ADMINISTRATIVO Y ADQUISICIONES

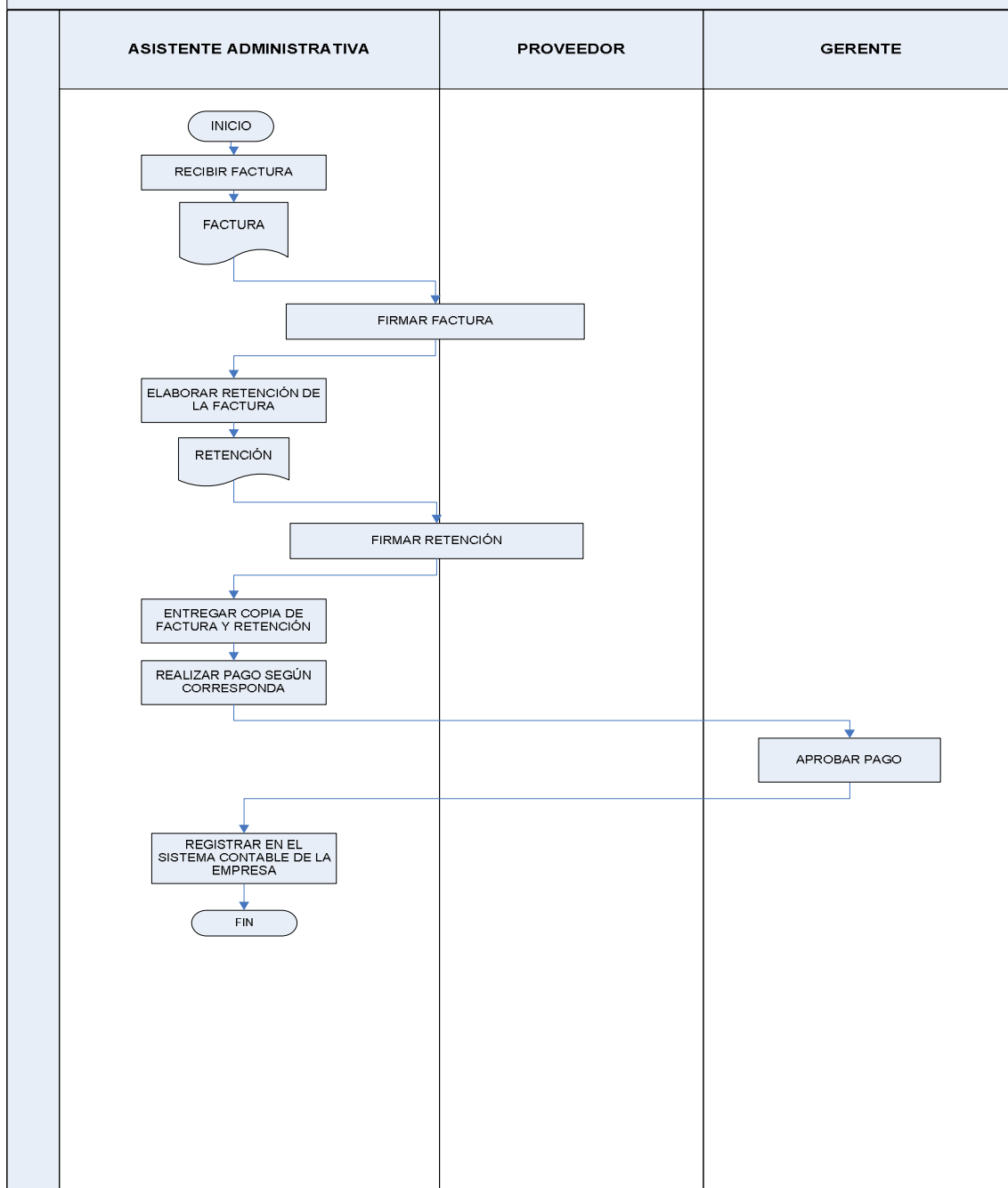
PROCESO: PAGOS

ELABORADO POR: Paola Espinosa / Diana Jiménez

VERSIÓN: 01

FECHA DE ELABORACIÓN: 22/12/2010

FECHA DE REVISIÓN:

**Fuente:** Documentos FOBREM Cía. Ltda.**Elaborado por:** Autoras

5. Proceso de Ventas

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

MACROPROCESO: VENTAS

a) PROPÓSITO

Cumplir las expectativas del cliente mediante un pre-diseño del producto, ofertando a costos competitivos con la finalidad de obtener el contrato, y satisfacer la demanda del mercado de la construcción.

b) ALCANCE

La Publicidad se realizará a Nivel Nacional.

c) DEFINICIONES

- **Oferta:** La oferta es la cantidad de bien o servicio que el vendedor pone a la venta
- **Demanda:** Es la cantidad de un bien o servicio que la gente desea adquirir
- **Precio:** Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio
- **Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio

d) REFERENCIAS

- Estatuto de la Empresa
- Políticas de Comercialización de la Empresa

e) PROVEEDORES E INSUMOS

- Proveedores
- Proveedor
- Insumos.
- Requerimiento de infraestructura

f) CLIENTES

g) Internos

- Gerente
- Analista de Ingeniería

Externos

- Cliente

h) PROCEDIMIENTO

No	Quién	Actividad
1	Asistente Administrativa	Definición de reunión con cliente
2	Analista de Ingeniería	Definir requerimiento y realizar el Pre-diseño de la obra
3	Gerente	Evaluar los costos del requerimiento del cliente
4	Gerente	Negociar costos de material y de fabricación
5	Gerente	Elaboración, presentación y negociación de la Propuesta de acuerdo al requerimiento del cliente.
6	Asistente Administrativa	Elabora el contrato y solicita garantías comerciales
7	Asistente Administrativa	Solicita el pago anticipado para la realización de la obra requerida.
8	Asistente Administrativa	Realiza el pago a obreros

i) DIAGRAMA DE FLUJO

FOBREM Cía. Ltda.

MACROPROCESO: VENTAS

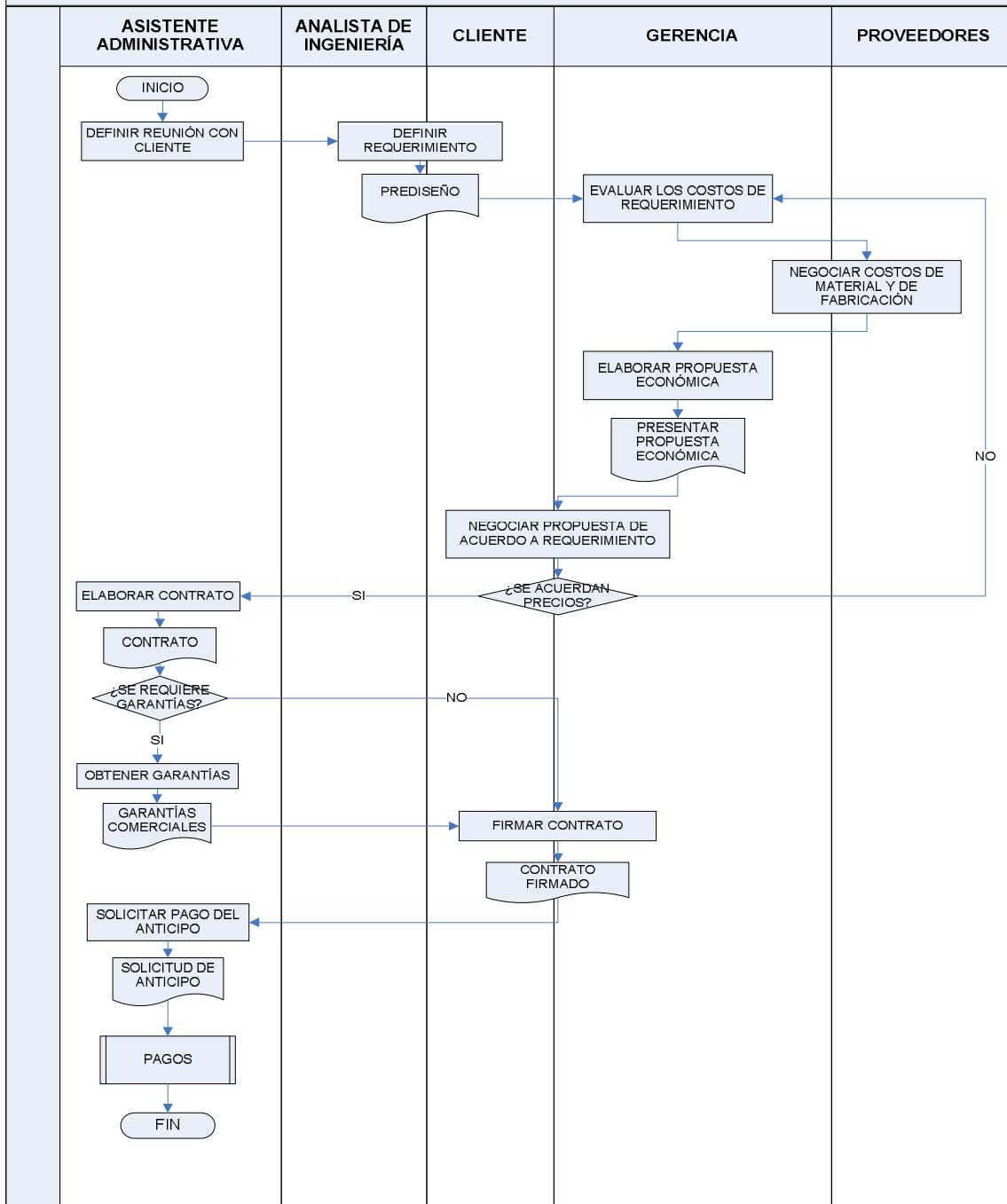
PROCESO:

ELABORADO POR: Paola Espinosa / Diana Jiménez

VERSIÓN: 01

FECHA DE ELABORACIÓN: 22/12/2010

FECHA DE REVISIÓN:



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

6. Proceso de Ingeniería

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

MACROPROCESO: INGENIERÍA

a) PROPÓSITO

Optimizar los recursos en base al cálculo y diseño estructural.

b) ALCANCE

La realización de las obras será a Nivel Nacional, de acuerdo a requerimientos.

c) DEFINICIONES

- **Infraestructura:** Conjunto de elementos o servicios que se consideren necesarios para el funcionamiento de la organización.
- **Diseño:** Configuración de objetos bi y tridimensionales, fabricados en serie por procesos industriales.

d) REFERENCIAS

- Plan de Desarrollo SENPLADES
- Permisos Municipales

e) PROVEEDORES E INSUMOS

Proveedores

- Cliente

Insumos.

- Requerimiento de infraestructura

f) CLIENTES

Internos

- Gerente
- Analista de Ingeniería

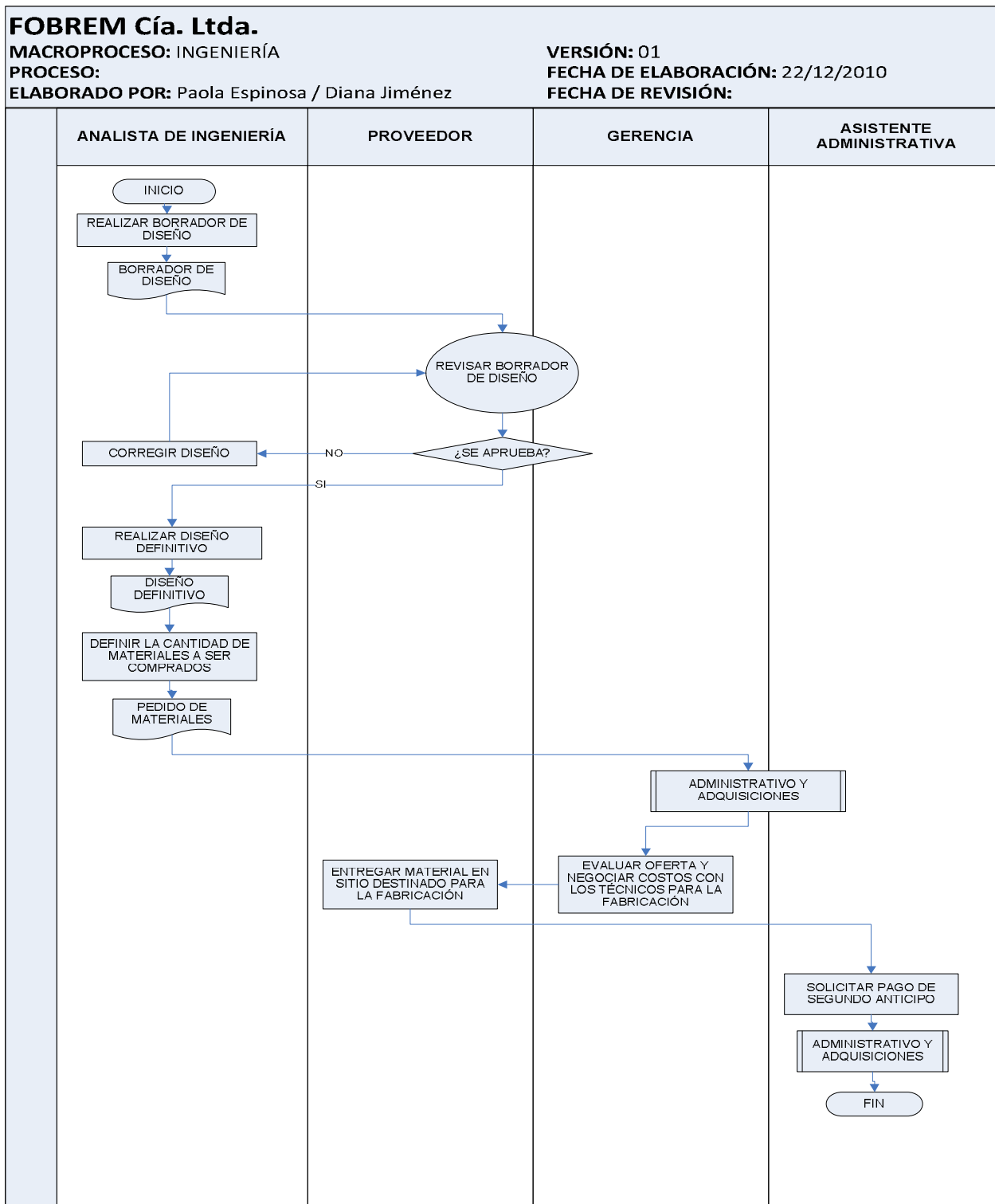
Externos

- Cliente

g) PROCEDIMIENTO

No	Quién	Actividad
1	Analista de Ingeniería	Realizar el borrador del Diseño de la obra a ejecutarse
2	Analista de Ingeniería	Presentación del borrador de diseño al Proveedor
3	Analista de Ingeniería	Realización de Diseño definitivo
4	Analista de Ingeniería	Definir la cantidad de materiales a ser comprados y realizar el pedido al proveedor.
5	Asistente Administrativa	Entrega del material al sitio destinado para la fabricación
6	Asistente Administrativa	Evaluar oferta y negociar costos con los técnicos para la fabricación
7	Asistente Administrativa	Solicitar el pago del segundo anticipo por la culminación de la obra

h) DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.

Elaborado por: *Autoras*

7. Proceso Para el Control de Elaboración e Instalación

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

MACROPROCESO: CONTROL DE ELABORACIÓN E INSTALACIÓN

a) PROPÓSITO

Garantizar la calidad del bien y servicio provisto

b) ALCANCE

La Garantía de las obras culminadas se lo entregará a Nivel Nacional..

c) DEFINICIONES

Control: El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos

d) REFERENCIAS

- Plan de Desarrollo SENPLADES
- Control de calidad

e) PROVEEDORES E INSUMOS

- Proveedores
- Cliente
- Insumos.
- Requerimiento de infraestructura

f) CLIENTES

Internos

- Gerente
- Analista de Ingeniería

Externos

- Cliente

g) PROCEDIMIENTO

No	Quién	Actividad
1	Técnicos para la Fabricación	Elaboración de la infraestructura
2	Gerencia	Supervisar la elaboración de la infraestructura
3	Cliente	Verificar que el producto cumpla con las especificaciones del diseño.
4	Técnicos para la Fabricación	Instalar infraestructura INSITU, y verificar volúmenes de obra
5	Gerente	Verificación de volúmenes de obra y firma con el cliente del acta de liquidación.

h) DIAGRAMA DE FLUJO

FOBREM Cía. Ltda.

MACROPROCESO: CONTROL DE ELABORACIÓN E INSTALACIÓN

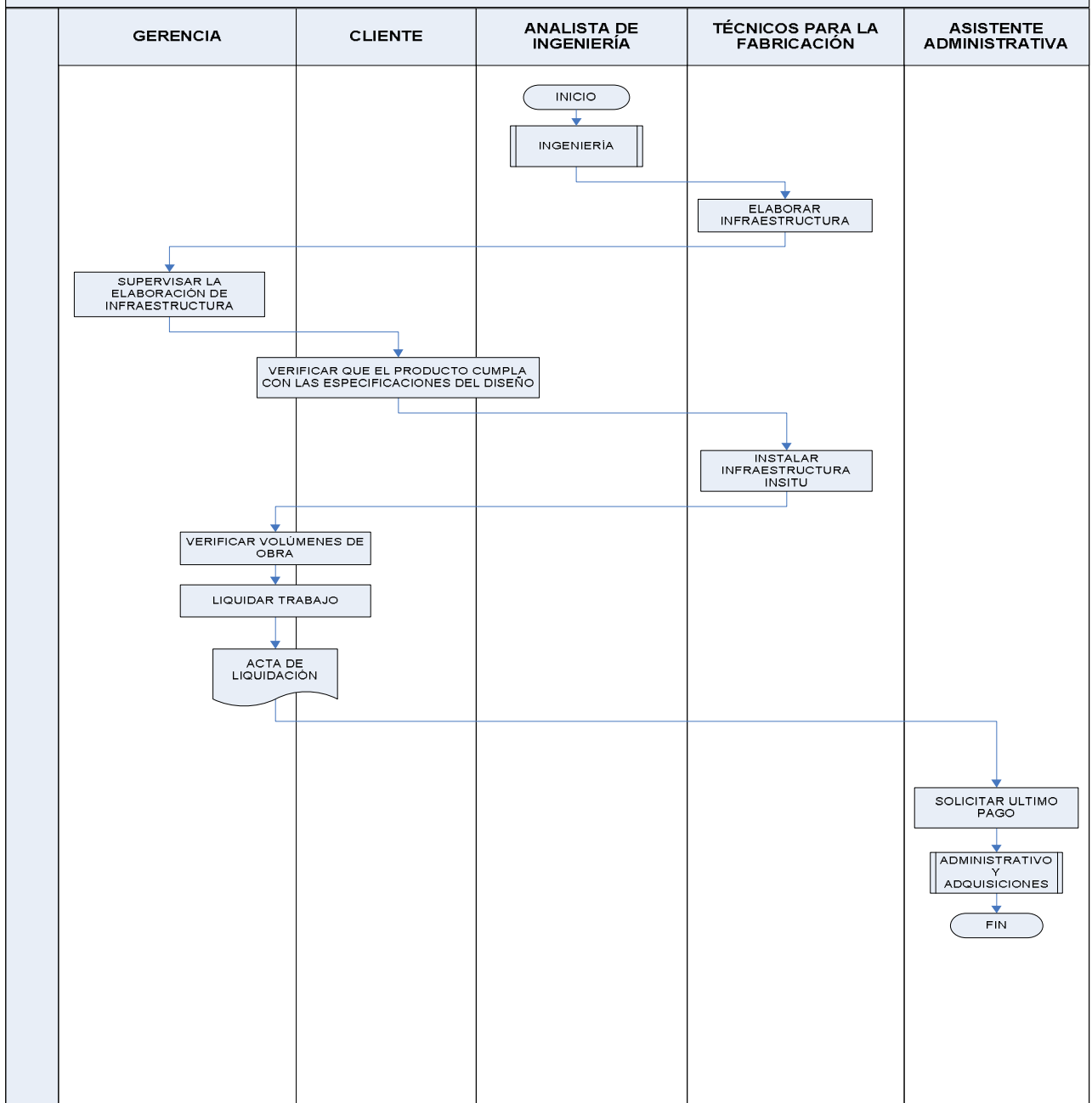
PROCESO:

ELABORADO POR: Paola Espinosa / Diana Jiménez

VERSIÓN: 01

FECHA DE ELABORACIÓN: 22/12/2010

FECHA DE REVISIÓN:



Fuente: Documentos FOBREM Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Calidad.- Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Balance entre Costo, Beneficio y riesgo.

Cliente.- Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

Clientes internos.- Son individuos, puestos de trabajo, agrupaciones estratégicas o dependencias que pertenecen a la organización en estudio, que reciben y utilizan para su trabajo los productos o servicios de los procesos estratégicos y de los procesos habilitantes.

Clientes externos.- Son los clientes o usuarios finales, que no pertenecen a la organización pero que perciben y atribuyen valor agregado a los productos y servicios que reciben a través de los procesos productivos de la organización, a tal punto que están dispuestos a pagar, directa o indirectamente (vía impuestos, por ejemplo), por ellos.

Diagramas de interrelaciones de procesos.- Es una herramienta que permitirá conocer los macroprocesos, procesos y subprocesos de la organización y la manera como se relacionan entre sí, en la lógica de proveedores y clientes, recursos y controles.

Diagrama de flujo funcional de procesos.- Es una forma de conocer y entender gráficamente los procesos de una organización, con sus distintos elementos, mediante simbologías, que proporcionan un lenguaje común y que facilitan la interpretación correspondiente y permiten determinar oportunidades de mejoramiento, probables desviaciones de calidad, puntos de control, relaciones con otros procesos, etc. Un diagrama de flujo funcional, identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

Documento.- Información y su medio de soporte.

Efectividad.- Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planeados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Eficacia.- Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planeados.

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Fichas de caracterización de los procesos.- Muestran la información total de los procesos, en forma literal. Además, permiten establecer las distintas versiones de los procesos así como sus niveles de revisión y aprobación.

Gestión documental.- Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Proceso.- Conjunto de elementos que interactúan entre sí transformando unos elementos de entrada en resultados.

Producto o servicio.- Resultado de un proceso o conjunto de procesos.

Satisfacción del cliente.- Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

Sistema de Gestión de Calidad.- Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.

4.12. Gestión de la Calidad del Modelo propuesto

La propuesta del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda.+es factible gestionarlo mediante el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad, entendido como una forma de trabajo, mediante el cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para ello, se planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Al respecto, la Norma ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones de cómo crearlo e implementarlo; éste será diferente en función de las características particulares de la organización y sus procesos.

El sistema de gestión de la calidad del modelo propuesto se hace necesario por los beneficios que ofrece, entre otros, se citan los siguientes:

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.

Es responsabilidad del cuerpo directivo de la Empresa, tomar la decisión respecto a la aplicación del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., para lo cual debe observar lo siguiente:

a) Objetivo y campo de acción

El objetivo de aplicación de la norma en un sistema de gestión de calidad es cuando la empresa necesita demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos o aspiren a aumentar la satisfacción del cliente incluyendo los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

b) Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos de esta norma internacional.

La organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos,
- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

c) Responsabilidad de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia, comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos legales y complementarios de cliente, estableciendo la política de calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección y asegurando la disponibilidad de recursos.

d) Medición, análisis y mejora

La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

Debe llevar a cabo auditoría internas a intervalos planificados para determinar si el SGC está conforme con las disposiciones planificadas y si se ha implementado y mantiene de una manera eficaz.

La organización debe asegurarse de que el producto no conforme con los requisitos, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencionados.

Se debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC, para evaluar donde se puede mejorar la eficacia estableciendo acciones preventivas o correctivas al mismo.

4.13. La Norma ISO 9000 y su compatibilidad con el Modelo propuesto

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios.

La propuesta del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda.+es susceptible circunscribirlo en un Sistema de Gestión de Calidad de la organización el cual sea compatible con los estándares ISO 9000, esto aseguraría la calidad del producto o servicio.

Por ejemplo, la Norma ISO 9001 (conformidad de producto o servicio), ISO 14000 (medio ambiente) y OHSAS 18000 (seguridad y salud ocupacional), se puede aplicar en cualquier tipo de organización, ya sea con o sin fines de lucro, manufacturera o de servicios, grande, mediana o pequeña; la Empresa FOBREM Cía. Ltda. . que diseña, construye e instala estructuras metálicas- no es la excepción, siendo necesario para iniciar un proceso de Aseguramiento de la Calidad, lo siguiente:

- Compromiso real y participación de los directivos
- Involucramiento de todos los empleados
- Comunicación

- Capacitación de todas las áreas de la organización
- Disponibilidad de recursos dedicados a la implementación del SGC (responsables, tiempos, dinero, espacios físicos para reuniones, etc.)
- Definición clara de responsabilidades
- Realización de un diagnóstico de calidad
- Comprensión de los requerimientos de los clientes
- Fijación de políticas y objetivos de calidad
- Establecimiento de un plan de calidad
- Ordenamiento de la documentación existente
- Creación de la documentación del SGC s/ norma ISO (Manual de Calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo)
- Puesta a punto o calibración de máquinas, equipos, etc.
- Diseño e implementación de mecanismos de mejora continua
- Definición, planificación e implementación de actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar el cumplimiento de las exigencias de la norma.

El proceso de certificación de calidad bajo norma ISO 9000, al cual puede optar en un futuro la Empresa FOBREM Cía. Ltda., inicia con la presentación de una solicitud o registro a un Organismo de Certificación/Registro (Bureau Veritas, ICONTEC, etc.), en donde generalmente se aportan datos de la empresa tales como: tamaño de la compañía, cantidad y localización de sus instalaciones, productos, cuáles de éstos se incorporarán al registro, quienes serán las personas de contacto para la ISO en la empresa y cómo se documentan y respaldan los procedimientos de acuerdo a los estándares de la Norma.

El siguiente paso es una evaluación preliminar por parte de los auditores del organismo contratado, evaluación que puede dar lugar a sugerencias por parte de éstos para tomar acciones correctivas. Superada esta instancia, se realiza una

auditoría completa, de donde surgen las recomendaciones que los auditores elevan al organismo de acreditación, hasta finalmente obtener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa bajo Norma ISO 9000.

4.14. Infraestructura Para la Difusión del Modelo de Procesos

La Empresa FOBREM Cía. Ltda., dispone de amplias instalaciones en su centro de operaciones ubicado en la calle Italia N31-47 y Vancouver, Condominio Italia, Bloque A, planta baja, donde existe una sala de capacitación y reuniones, cafetería, baños y en la actualidad disponen de equipos básicos con herramientas para desarrollar la difusión del %Modelo de Gestión de Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad+.

4.15. Objetivo de la difusión

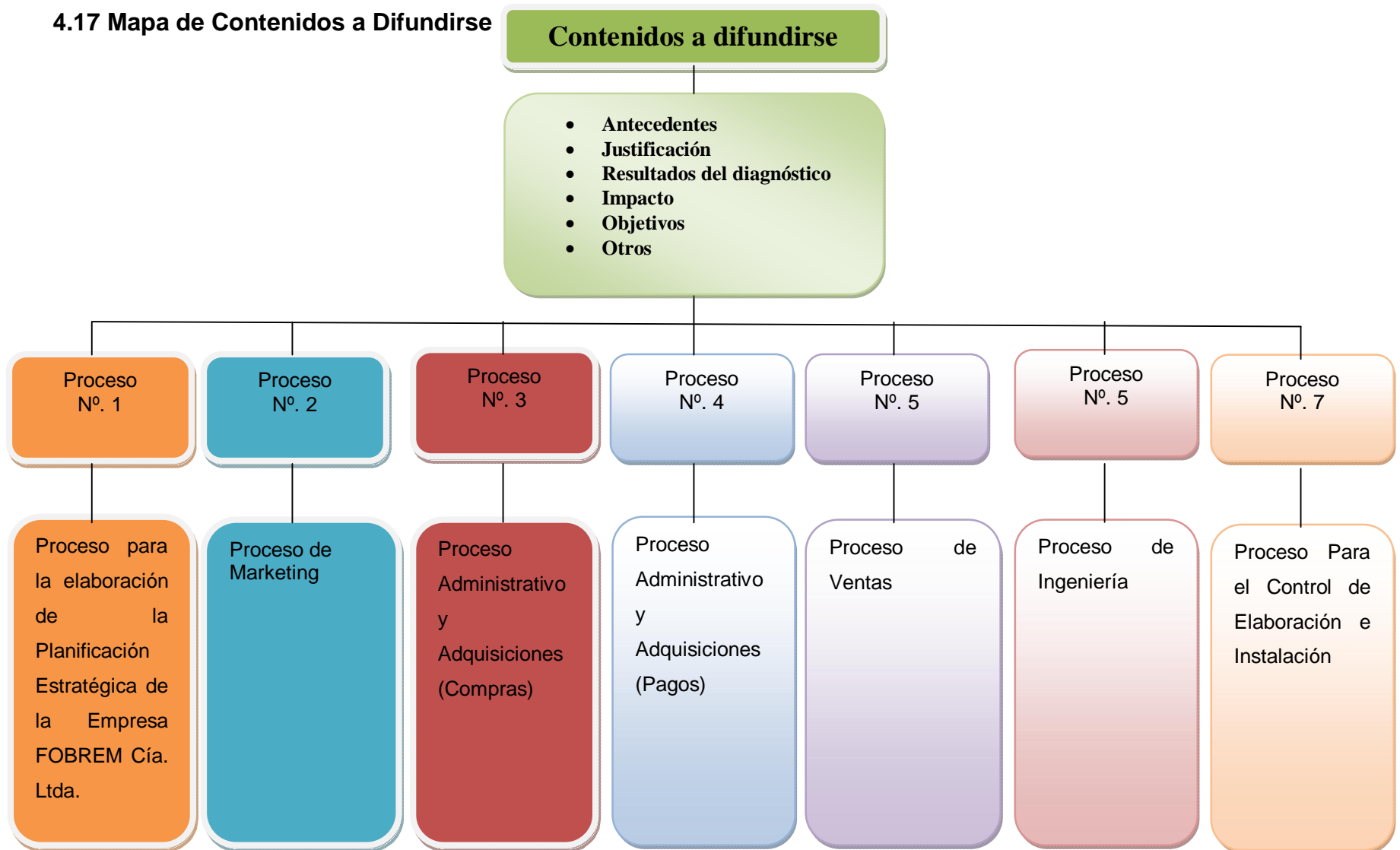
Es lograr que todos los trabajadores de la Empresa FOBREM Cía. Ltda., involucrados en los procesos conozcan el %Modelo de Gestión de Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad+ en función de su propósito, alcance, definiciones, referencias, proveedores e insumos, clientes, procedimiento operativo y flujograma, para que lo apliquen en el desempeño del trabajo diario, contribuyendo de esta manera a mejorar la productividad de la organización.

También busca promover el cuestionamiento propositivo de los trabajadores hacia los procedimientos de trabajo, que incentiven mejores prácticas laborales encaminadas al mejoramiento continuo como filosofía empresarial.

4.16. Lo que el expositor debe conocer

- Tener un conocimiento claro sobre la estructura y metodología utilizada en la elaboración del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda.+
- Satisfacer las inquietudes de los responsables de ejecutar los procedimientos.
- Conocer el número de participantes en las charlas.
- Lograr cumplir con el objetivo de la difusión.

4.17 Mapa de Contenidos a Difundirse



4.18 Duración del Programa de Difusión

CUADRO N°1: Duración del programa

Unidad	Duración
INFORMACIÓN PRELIMINAR DEL MODELO	1 hora
PROCEDIMIENTO N°. 1	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 2	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 3	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 4	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 5	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 6	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 7	2 horas
Total	15 horas

Fuente: Empresa FOBREM Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Si bien se estima 15 horas de tiempo como necesarios para la difusión del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., es necesario se institucionalice este programa como parte de la filosofía empresarial de mejoramiento continuo, de tal forma que se lo efectúe cada semestre, o en un tiempo menor cuando se hayan producidos cambios de mejora por incorporación de nueva tecnología u otros factores internos o externos a la organización que los dinamice y cuyo resultado sea una mejor productividad.

4.19 Estimación del Costo Beneficio

La implementación del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda. es decisión exclusiva de sus directivos; la estimación de costos en su implementación será con cargo a la partida de capacitación, la cual constará en el flujo de caja de gastos del estudio económico financiero de la propuesta a desarrollarse en el Capítulo V.

4.20 Administración

La administración del Modelo de Gestión por Procesos con Énfasis en la Gestión de Calidad, Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., estará a cargo del Presidente Ejecutivo y Gerente General de la Compañía FOBREM; y, será responsabilidad del grupo directivo tomar la decisión sobre la implementación.

CAPITULO V

EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA FOBREM

5.1. Análisis Económico Financiero sin Planificación Estratégica.

5.1.1 Ventas desde el periodo 2007 - 2011

Efectuar la evaluación económica financiera de la Propuesta de Planificación Estratégica y Perfil del Modelo de Gestión por Procesos para la Compañía FOBREM, significa determinar el costo de su implementación, para conocer si los resultados son beneficiosos para la Empresa.

El cuadro N°. 5-1, ilustra el periodo histórico 2007 . 2011 de ventas efectuadas por la Compañía FOBREM; el total de m² de estructuras metálicas instaladas por año a un costo de 35 USD cada m²; total anual de ventas en USD; y, la Tasa de Crecimiento Promedio Relativa (TCPR).

La TCPR expresa el ritmo de crecimiento relativo de los valores objeto de análisis, es decir cuánto aumenta o disminuye en promedio anualmente, ó durante un determinado período.

Cuadro N°. 5-1: Ventas 2007 - 2011

Años	Total M² de estructuras metálicas instaladas	Costo por cada M² (USD)	Total ventas (USD)	TCPR %
2007	17.499,19	35	\$ 612.471,67	6.13%
2008	20.832,19	35	\$ 729.126,77	
2009	9.670,25	35	\$ 338.458,71	
2010	7.985,44	35	\$ 279.490,26	
2011	20.921,37	35	\$ 732.247,93	
TOTAL	76.908,44		2.691.795,34	

Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

Para calcular la Tasa de Crecimiento Promedio Relativa (TCPR), se aplicó la siguiente fórmula:

$$Tcpr = \sqrt[n-1]{VF/VI} - 1$$

Donde:

n= Número de años sobre los cuales se toma el parámetro analizado.

VF= Dato (o parámetro) final del periodo.

VI= Dato o parámetro inicial (al inicio del período considerado).

Reemplazando términos:

$$n = 4$$

$$VF = \$ 732.247,93$$

$$VI = \$ 612.471,67$$

$$Tcrp = \sqrt[4-1]{(732.247.93 \text{ USD}/612.471.67) - 1}$$

$$Tcrp = \sqrt[3]{(1.1955) - 1}$$

$$Tcrp = (1.06132) - 1$$

$$Tcrp = 0.0613$$

$$Tcrp = 6.13\%$$

Las ventas efectuadas por la Compañía FOBREM, durante el periodo 2007 . 2011, experimenta una tasa de crecimiento promedio anual del 6.13%.

Gráfico N°. 5-1: Comportamiento de las Ventas 2007 - 2011



Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

Los valores económicos por concepto de ventas realizadas por la Compañía FOBREM durante el periodo 2007 . 2011, tiene un comportamiento irregular fruto de su falta de planificación. En el año 2007 arrancan con ventas de 612.471.67 USD; se incrementa a 729.126.77 USD en el año 2008; desciende alarmantemente a 338.458.71 USD en el 2009; continua su declive en el año 2010 con ventas de 279.490.26 USD; y, finalmente en el año 2011 despunta hasta alcanzar los 732.247.93 USD por ventas. Al calcular la tasa promedio de crecimiento en ventas durante el periodo 2007 . 2011, ésta se ubica, durante la serie numérica de crecimiento de ventas, a una tasa del 6.13%.

Presupuesto de Ventas:

El plan financiero de una empresa comienza con el presupuesto de ventas y es la base de todo el programa presupuestal porque es la principal fuente de fondos que soportan los costos y gastos.

Welsch Glenn A. en su libro "Presupuestos: planificación y control de utilidades", define al presupuesto como la *"(ō) proyección técnica de la demanda potencial de los clientes durante un horizonte de tiempo (...)"* herramienta de mucha utilidad al momento de elaborar los pronósticos de ventas como punto de partida en la presupuestación de la empresa.

El presupuesto de ventas elaborado y ejecutado por la Compañía FOBREM en el año 2011 se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N°. 5-2: Presupuesto de ventas de la Compañía FOBREM del año 2011

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Ingresos													
Metros cuadrado instalados	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	1.743,45	20.921,37
Costo por metro cuadrado	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Total de ingresos	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	61.020,66	\$ 732.247,93

Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.

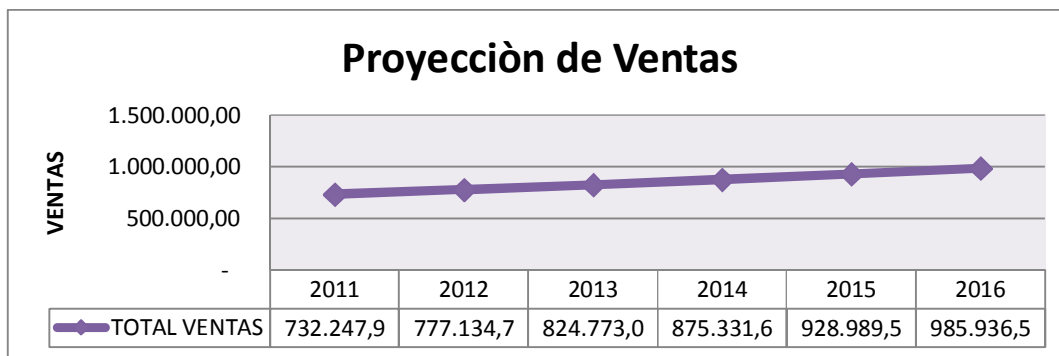
Elaborado por: Autoras

El presupuesto de ventas ilustrado en el cuadro N°. 5-2, muestra el pronóstico mensual en la demanda para la construcción e instalación de estructuras metálicas. En el mes 1, se pronosticó y ejecutó 1.743.45 m² de estructuras metálicas a un valor de 35 USD cada m², lo cual generó un ingreso de 61.020.66 USD; esta cantidad de m² construidos y valor económico de ingreso se repitió en su ejecución durante los siguientes 11 meses, totalizando al finalizar el año 2011, 20.921.37 m² de estructuras metálicas construidas por un valor de 732.247.93 USD.

Proyección de Ventas:

Cuadro N°. 5-2: Ventas 2011 - 2016

AÑOS	TOTAL VENTAS	TCPR
2011	732,247.93	6.13%
2012	777,134.73	
2013	824,773.09	
2014	875,331.68	
2015	928,989.51	
2016	985,936.57	
TOTAL	5,124,413.50	



Las proyección de ventas desde el 2011-2016, con una tasa promedio relativa del 6.13% tiene un comportamiento regular a pesar de que no existe una planificación adecuada, misma que empieza desde el 2011 con 732,247.93 USD; y se incrementa en el 2016 a un rubro de 985,936.57 USD.

5.1.2. Análisis de la tendencia de costos de ventas del periodo 2007 - 2011

Conocer la tendencia de los costos y gastos en que ha incurrido la Compañía FOBREM, durante el período 2007 - 2011, en el diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas, no solo permite saber su comportamiento, sino también la variación de precios en materia prima, eficiencia en el manejo de recursos, márgenes de crecimiento y decrecimiento.

Cuadro N°. 5-2: Tendencia de los costos de ventas 2007 - 2011

RUBROS DE COSTOS	AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
ALIMENTACION Y REFRIGERIO	188,23	0,03	321,00	0,05	89,52	0,03	28,00	0,01	246,52	0,04
ASESORIA TECNICA	32,00	0,01	420,00	0,06	25,00	0,01	14,00	0,01	40,00	0,01
ATENCION MEDICA	22,00	0,00	560,00	0,08	15,00	0,00	12,00	0,00	28,69	0,00
CALCULO ESTRUCTURAL Y OTROS	1.328,25	0,24	3.569,26	0,54	625,89	0,20	155,36	0,06	1.427,79	0,21
CONSUMO TELEFONICO	22,00	0,00	460,00	0,07	15,00	0,00	10,00	0,00	34,88	0,01
DISEÑO ARQUITECTONICO	2.980,21	0,54	5.263,00	0,79	1.320,25	0,43	325,96	0,13	3.111,11	0,46
FOTOCOPIAS Y PLOTEOS	176,00	0,03	698,58	0,11	147,58	0,05	27,58	0,01	229,63	0,03
HONORARIOS PROFESIONALES	5.324,23	0,96	9.867,49	1,49	2.478,88	0,81	1.254,78	0,49	6.413,55	0,96
POLIZAS	3.258,36	0,59	9.785,69	1,48	1.658,47	0,54	825,47	0,32	4.937,92	0,74
PRUEBAS DE LABORATORIO	2.789,23	0,50	4.791,47	0,72	1.569,52	0,51	987,69	0,39	3.352,41	0,50
SEGURIDAD INDUSTRIAL	2.587,36	0,46	5.120,45	0,77	1.458,57	0,47	897,58	0,35	3.703,11	0,55
SUMINISTROS DE OFICINA	23,00	0,00	97,00	0,01	15,00	0,00	10,00	0,00	31,74	0,00
DEVOLUCION Y DESCUENTOS	2.678,59	0,48	(4.569,24)	-0,69	(1.784,44)	-0,58	789,69	0,31	(3.313,90)	-0,49
ADITIVOS	65,00	0,01	356,00	0,05	33,00	0,01	25,00	0,01	83,93	0,01
ALAMBRE	3.852,69	0,69	6.458,75	0,97	1.785,47	0,58	854,17	0,34	4.570,35	0,68
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO	5.260,00	0,94	8.457,25	1,28	2.800,47	0,91	1.358,59	0,53	6.120,45	0,91
ANGULOS	4.700,00	0,84	7.962,14	1,20	2.258,41	0,73	798,61	0,31	5.398,87	0,81
COMBUSTIBLE	563,00	0,10	980,00	0,15	268,89	0,09	114,79	0,05	720,13	0,11
CONSTRUCCION ESTRUCTURA METALICA	1.975,41	0,35	3.457,84	0,52	896,66	0,29	326,54	0,13	2.281,19	0,34
ELECTRODOS	13.258,25	2,38	17.451,22	2,63	6.541,22	2,13	2.658,19	1,05	15.876,46	2,37
FLEJES	88.569,58	15,90	90.897,55	13,71	60.457,52	19,65	53.978,17	21,24	106.031,35	15,81
HORMIGÓN	8.576,25	1,54	13.564,77	2,05	3.412,11	1,11	1.657,49	0,65	11.474,49	1,71
INSUMOS, ADITIVOS Y VARIOS	452,57	0,08	897,87	0,14	189,55	0,06	95,48	0,04	561,98	0,08
MADERA	2.588,74	0,46	5.628,47	0,85	1.254,12	0,41	721,54	0,28	3.921,73	0,58
MANO DE OBRA	126.892,69	22,79	140.789,84	21,24	80.456,12	26,14	70.464,25	27,73	155.315,84	23,16
MATERIAL DE FERRETERIA	2.500,00	0,45	6.589,25	0,99	1.258,49	0,41	987,55	0,39	4.419,79	0,66
MATERIAL PETREO	83,00	0,01	456,00	0,07	38,00	0,01	28,00	0,01	109,62	0,02
MATERIAL SANITARIO	430,00	0,08	957,00	0,14	263,55	0,09	185,25	0,07	720,00	0,11
MATERIALES DE ACERO Y VARILLA	88,00	0,02	639,00	0,10	36,00	0,01	27,00	0,01	114,43	0,02
OTROS MATERIALES DE CONSTRUCCION	23.859,23	4,28	36.589,24	5,52	10.489,21	3,41	10.987,84	4,32	35.580,25	5,31
PANEL METALICO	18.569,25	3,33	21.231,22	3,20	654,25	0,21	369,54	0,15	20.601,19	3,07
PERFILES	66.369,54	11,92	61.478,99	9,27	21.456,88	6,97	21.455,18	8,44	78.016,46	11,63
PERFORACIONES, EJES ROSCADOS	3.966,37	0,71	5.476,52	0,83	1.456,28	0,47	884,27	0,35	2.147,15	0,32
PERNOS Y TUERCAS	2.652,36	0,48	3.598,77	0,54	1.100,45	0,36	685,25	0,27	1.989,95	0,30
PINTURA Y THINNER	8.865,56	1,59	9.358,54	1,41	3.245,84	1,05	1.658,44	0,65	9.240,25	1,38
TRANSPORTE	127.451,95	22,89	155.614,58	23,47	87.882,10	28,56	71.451,37	28,12	159.336,25	23,76
VARILLA Y MATERIAL DE ACERO	23.870,14	4,29	27.658,22	4,17	11.863,24	3,86	7.006,40	2,76	25.674,50	3,83
TOTAL COSTOS 2007 - 2011	556.869,04	100,00	662.933,73	100,00	307.732,07	100,00	254.117,02	100,00	670.550,06	100,00

Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Los costos de ventas de la Compañía FOBREM, correspondiente al período 2007 . 2011, están compuestos de 37 rubros, pero son cuatro los más importantes porque en conjunto concentran 74.41% de los costos del periodo objeto de estudio; estos son:

Transporte.- en el año 2007 representa un valor de 127.451.95 USD; para el año 2008 alcanza los 155.614.58 USD; 87.882.10 USD en el 2009; 71.457.37 USD en el año 2010; y 159.336.25 USD en el año 2011. La curva de comportamiento del rubro transporte experimenta altos y bajos.

Mano de obra.- es el segundo rubro más importante de costos, inicia en el año 2007 con una participación de 126.892.69 USD; se incrementa a 140.789.84 USD en el año 2008; disminuye drásticamente a 80.456.12 USD en el 2009; continua su declive en el año 2010 ubicándose en 70.464.25 USD; y repunta en el año 2011 alcanzando los 155.315.84 USD.

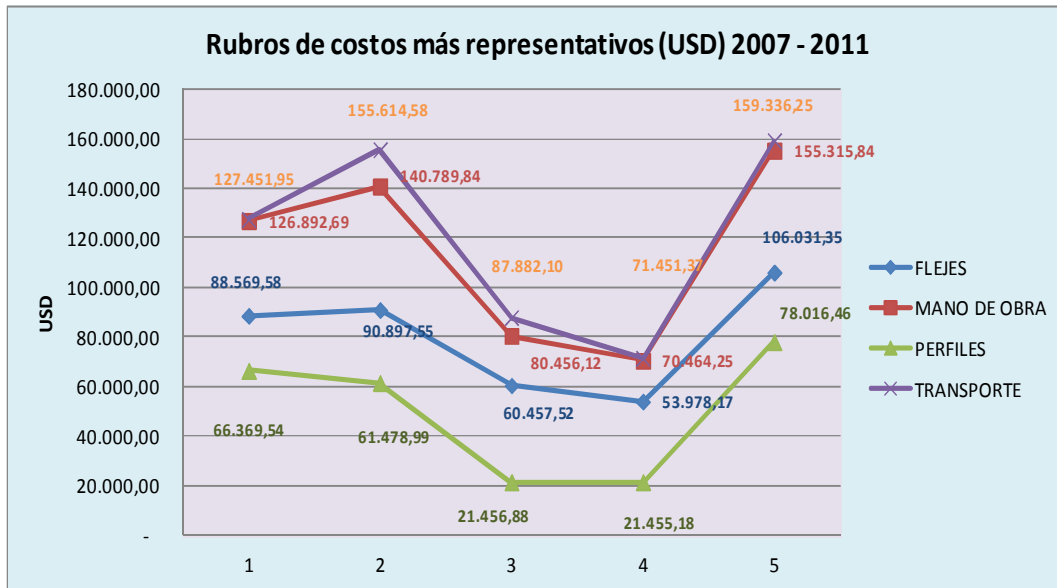
Flejes.- Los flejes son componentes de las estructuras metálicas, como tercer rubro más importante dentro de los costos de ventas, en el año 2007 representa un valor de 88.569.58 USD; se incrementa en el año 2008 alcanzando una participación de 90.897.55 USD; disminuye en el año 2009 ubicándose en 60.457.52 USD; desciende a 53.978.17 USD en el 2010; y experimenta un crecimiento en el año 2011 alcanzando un valor total de 106.031.35 USD.

Perfiles.- este cuarto rubro más importante de los costos de ventas, tiene una participación en el año 2007 de 66.369.54 USD; disminuye en el año 2008 hasta ubicarse en los 61.478.99 USD; continua descendiendo en el año 2009 a un valor total de 21.456.88 USD; se estabiliza en el año 2010 ubicándose en 21.455.18 USD; y alcanza los 78.016.46 USD en el año 2011.

La variación de valores experimentados por los rubros de transporte, mano de

obra, flejes y perfiles, durante el periodo 2007 . 2011, son directamente proporcionales al comportamiento de ventas de las ventas en la Compañía FOBREM. El Cuadro N°. 5-1, ilustra de mejor forma lo antes descrito.

Gráfico N°. 5-2: Rubros más representativos de costos 2007 - 2011



Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

A continuación, el Cuadro N°. 5-3, sintetiza los costos indirectos y variables, del presupuesto de costos de fabricación, correspondiente al año 2011, cuya sumatoria total es de 670.550.06 USD.

Cuadro N°. 5-2: Presupuesto de costos año 2011

CUENTA	COSTOS 2010
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$ 650.306,61
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 20.243,45
TOTAL COSTOS	\$ 670.550,06

Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Cuadro N°. 5-2 Costos 2007 - 2011

AÑOS	TOTAL COSTOS	TCPR %
2007	556.869,04	6,39%
2008	662.933,73	
2009	307.732,07	
2010	254.117,02	
2011	670.550,06	

Para calcular la Tasa de Crecimiento Promedio Relativa (TCPR), de los costos de Fobrem se aplicó la siguiente fórmula:

$$Tcpr = \sqrt[n-1]{(VF/VI)} - 1$$

Donde:

n= Número de años sobre los cuales se toma el parámetro analizado.

VF= Dato (o parámetro) final del periodo.

VI= Dato o parámetro inicial (al inicio del período considerado).

Reemplazando términos:

$$n = 4$$

$$VF = \$ 670,550.06$$

$$VI = \$ 556,869.04$$

$$Tcrp = \sqrt[4-1]{(670,550.06USD / 556,869.04)} - 1$$

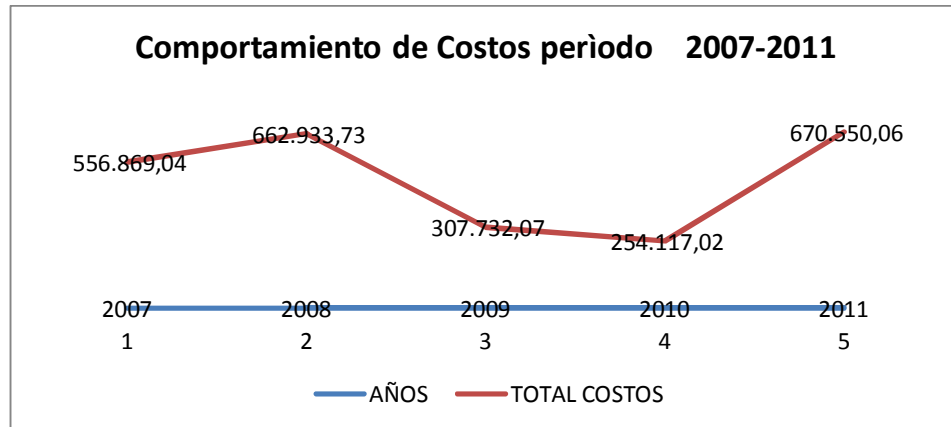
$$Tcrp = \sqrt[3]{(1.2041)} - 1$$

$$Tcrp = (1.0639) - 1$$

$$Tcrp = 6.39\%$$

Los costos efectuados por la Compañía durante el periodo 2007 - 2011, experimenta una tasa de crecimiento promedio anual del 6.39%.

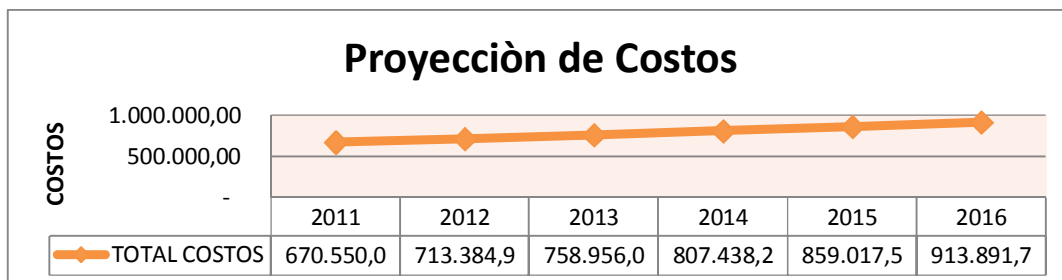
Cuadro N°. 5-2 Variación de Costos 2007 - 2011



Proyección de Costos.

Cuadro N°5-2: Costos 2007 - 2011

AÑOS	TOTAL COSTOS	TCPR
2011	670.550,06	6,39%
2012	713.384,91	
2013	758.956,05	
2014	807.438,29	
2015	859.017,57	
2016	913.891,76	
TOTAL	4.723.238,63	



Las proyección de costos desde el 2011-2016, con una tasa promedio relativa del 6.39% tiene un incremento elevado, misma que empieza desde el 2011 con 670,550.06 USD; y se incrementa 913.891,75 USD. durante el 2016.

Políticas Financieras de ajustes de Costos:

1. Negociación con los proveedores de materia prima directa, para reducir el costo de compra, y así obtener mayor utilidad.
2. Disminuir los costos en el pago de honorarios profesionales, contratando poco personal y sustituyéndolo por maquinaria.
3. Realizar contratación directa con el transporte, y no utilizar el alquiler por medio de intermediarios.
4. Disminuir costos operativos

5.1.3. Análisis de la tendencia de gastos de ventas del periodo 2007 - 2011

Los gastos de ventas de la Compañía FOBREM, correspondiente al período 2007 . 2011, están compuestos de 14 rubros, pero son cuatro los más importantes porque en conjunto concentran el 80.80% de los costos del periodo objeto de estudio; estos son:

Sueldos.- en el año 2007 representa un valor de 13.369.38 USD; para el año 2008 alcanza los 17.220.38 USD; 8.789.58 USD en el 2009; 6.568.58 USD en el año 2010; y 17.473.38 USD en el año 2011.

Mantenimiento.- es el segundo rubro más importante de gastos, inicia en el año 2007 con una participación de 4.258.89 USD; se incrementa a 4.980.23 USD en el año 2008; disminuye drásticamente a 1.658.45 USD en el 2009; continua su declive en el año 2010 ubicándose en 1.546.77 USD; y repunta en el año 2011 alcanzando los 5.009.27 USD.

Beneficios sociales- los beneficios sociales, como tercer rubro más importante dentro de los gastos de ventas, en el año 2007 representa un valor de 3.956.86; se incrementa en el año 2008 alcanzando una participación de 5.120.23 USD; disminuye en el año 2009 ubicándose en 1.648.55 USD; desciende a 1.546.27 USD en el 2010; y experimenta un crecimiento en el año 2011 alcanzando un valor total de 5.157.23 USD.

Gastos de depreciación.- este cuarto rubro más importante de los gastos de ventas, tiene una participación en el año 2007 de 3.250.83 USD; se incrementa en el año 2008 hasta ubicarse en los 3.300.83 USD; desciende en el año 2009 a un valor total de 1.280.86 USD; 1.200.47 USD en el año; y alcanza los 3.307.83 USD en el año 2011.

El Cuadro Nº. 5-3, ilustra el gasto por concepto de ventas de la Compañía FOBREM, correspondiente al período 2007 . 2011, y están expresados en valores económicos (USD), con sus respectivas tasas porcentuales.

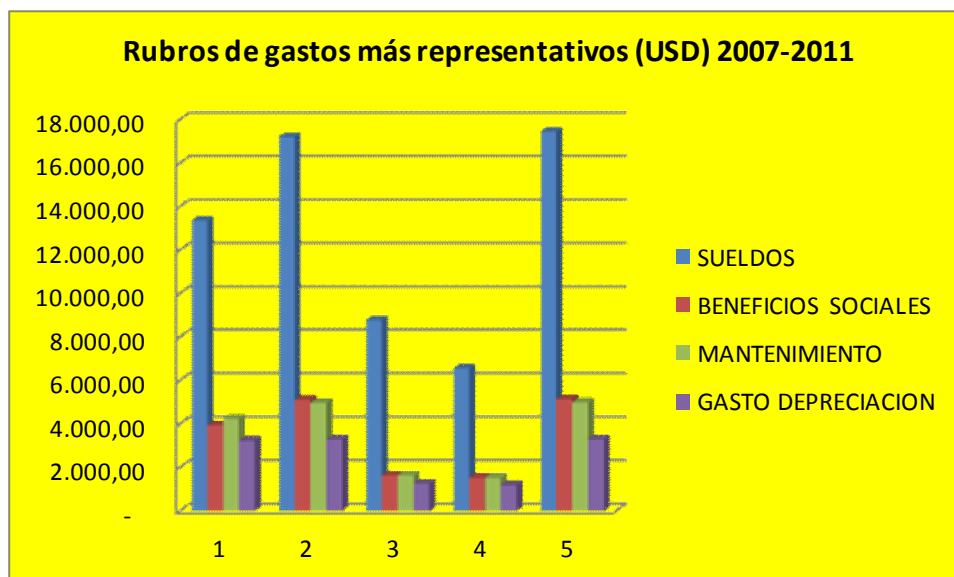
Cuadro N°. 5-3: Tendencia de los gastos de ventas 2007 - 2011

RUBROS DE GASTOS	AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
SUELDOS	13.369,38	42,98	17.220,38	46,51	8.789,58	51,14	6.568,58	46,28	17.473,38	46,69
BENEFICIOS SOCIALES	3.956,86	12,72	5.120,23	13,83	1.648,55	9,59	1.546,27	10,89	5.157,23	13,78
BONIFICACIONES	29,00	0,09	100,00	0,27	25,00	0,15	15,00	0,11	29,00	0,08
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	113,68	0,37	110,58	0,30	85,56	0,50	75,00	0,53	113,68	0,30
ATENCIÓN AL PERSONAL	353,32	1,14	150,36	0,41	220,36	1,28	185,49	1,31	353,32	0,94
SERVICIOS INFORMATICOS	280,00	0,90	275,00	0,74	160,00	0,93	145,96	1,03	280,00	0,75
MANTENIMIENTO	4.258,89	13,69	4.980,23	13,45	1.658,45	9,65	1.546,77	10,90	5.009,27	13,38
SERVICIOS CONTABLES	100,00	0,32	110,00	0,30	55,00	0,32	50,00	0,35	100,00	0,27
GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA	66,95	0,22	68,95	0,19	42,89	0,25	38,56	0,27	66,95	0,18
GASTO SERVICIOS BASICOS	2.388,41	7,68	2.250,41	6,08	1.410,78	8,21	1.389,92	9,79	2.488,41	6,65
PATENTE MUNICIPAL	1.520,85	4,89	1.720,99	4,65	1.100,99	6,41	857,74	6,04	1.620,99	4,33
CONTRIBUCIONES	805,59	2,59	960,01	2,59	359,73	2,09	321,66	2,27	768,08	2,05
GASTOS SEGURO DE VIDA	610,00	1,96	660,00	1,78	350,74	2,04	252,21	1,78	660,00	1,76
GASTO DEPRECIACION	3.250,83	10,45	3.300,83	8,91	1.280,66	7,45	1.200,47	8,46	3.307,83	8,84
TOTAL GASTOS 2007 Æ 2011	31.103,76	100	37.027,97	100	17.188,29	100	14.193,63	100	37.428,14	100

Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

La variación de valores experimentados por los rubros de sueldos, mantenimiento, beneficios sociales y depreciación, durante el periodo 2007 . 2011, son directamente proporcionales al comportamiento de ventas de las ventas en la Compañía FOBREM. El Cuadro N°. 5-3, ilustra de mejor forma lo antes descrito.

Gráfico N°. 5-3: Rubros más representativos de gastos 2007 - 2011



Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

Cuadro N°. 5-3: Gastos 2007 - 2011

AÑOS	TOTAL GASTOS	TCPR %
2007	31.103,76	6,36%
2008	37.027,97	
2009	17.188,29	
2010	14.193,63	
2011	37.428,14	

$$T_{cpr} = \sqrt[n-1]{VF/VI} - 1$$

Donde:

n= Número de años sobre los cuales se toma el parámetro analizado.

VF= Dato (o parámetro) final del periodo.

VI= Dato o parámetro inicial (al inicio del período considerado).

Reemplazando términos:

$$n = 4$$

$$VF = \$ 37,428.14$$

$$VI = \$ 31,103.76$$

$$T_{cpr} = \sqrt[4-1]{(37,428.14\text{USD} / 31,103.76)} - 1$$

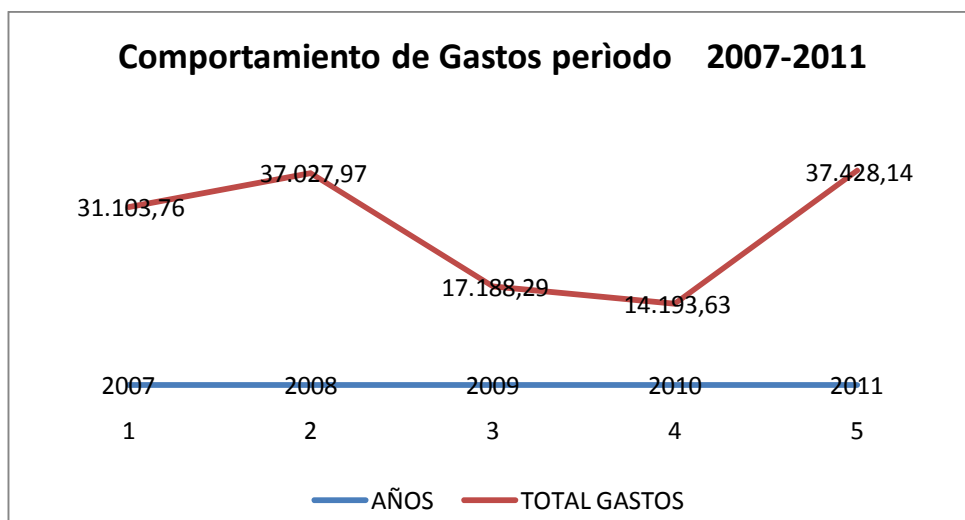
$$T_{cpr} = \sqrt[3]{(1.203316)} - 1$$

$$T_{cpr} = (1.06364118) - 1$$

$$T_{cpr} = 6.36\%$$

Los gastos incurridos en Fobrem durante el periodo 2007 . 2011, experimenta una tasa de crecimiento promedio anual del 6.36%.

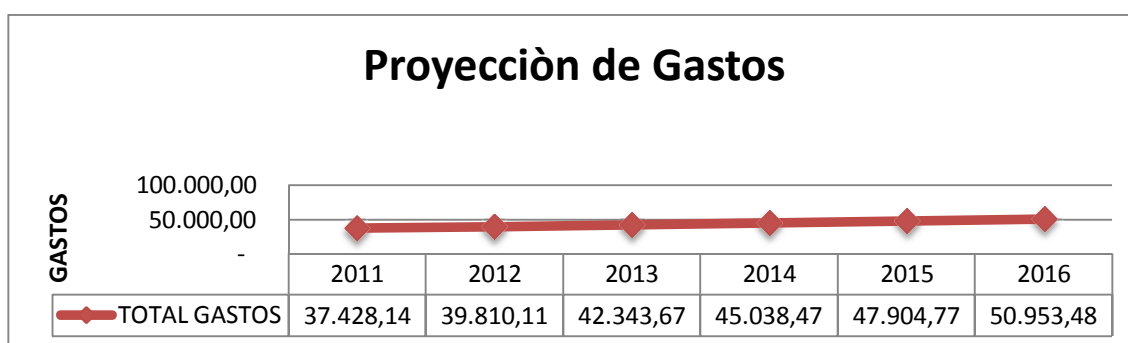
Cuadro N°. 5-3 Variación de Gastos 2007 - 2011



Proyección de Gastos.

Cuadro N°. 5-3: Gastos 2007 - 2011

AÑOS	TOTAL GASTOS	TCPR
2011	37.428,14	6,36%
2012	39.810,11	
2013	42.343,67	
2014	45.038,47	
2015	47.904,77	
2016	50.953,48	
TOTAL	263.478,63	



Las proyección de gastos desde el 2011-2016, con una tasa promedio relativa del 6.36% tiene un incremento elevado, misma que empieza desde el 2011 con 37,428.14 USD; y se incrementa 50.953,48 USD. durante el 2016 se observa que

debido a que no existe una correcta planificación estratégica el promedio de costos y gastos es más alto.

Políticas Financieras de ajustes de Gastos:

1. Reducción y control en los servicios básicos
2. Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios que cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de disponibilidad de recursos.
3. Efectuar análisis del comportamiento de gastos y realizar proyecciones como elementos de programación de obras.

Balance General 2011:

Cuadro N°. 5-4: Balance General 2011

FOBREM CIA.LTDA. BALANCE GENERAL DESDE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011			
CUENTA			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA GENERAL	1.184,10	PROVEEDORES POR PAGAR	22.996,04
BANCOS	57.063,49	POR PAGAR A EMPLEADOS	10.212,66
CLIENTES POR COBRAR	18.009,89	CONTRATO POR PAGAR OTROS	561,95
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	32.232,37	IMPUESTOS POR PAGAR	2.888,04
TRABAJADORES	20.867,34	Total Pasivos corrientes	36.658,69
ANTICIPOS	6.433,33	PASIVO A LARGO PLAZO	
PRESTAMOS POR COBRAR	13.487,96	PRESTAMO BANCARIO	14.074,00
IMPUESTO A LA RENTA	31.781,65	PRESTAMOS OBRAS	36.043,64
Total Activos Corrientes	181.060,13	OBRAS POR PAGAR	6.464,90
ACTIVO FIJO		Total Pasivos a largo plazo	56.582,54
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.770,72		
DEP.ACUMULADA MAQ. Y EQUIPO	-13.600,53	Total de PASIVOS	93.241,23
MUEBLES Y ENSERES	3.116,60		
DEPREC.ACUM.MUEBLES Y ENSETES	-3.116,60	PATRIMONIO	
VEHÍCULOS	16.066,96	APORTACIÓN CAPITAL	1.000,00
DEP.ACUM.VEHÍCULOS	-2.588,54	APORTACIONES CAPITALIZACION	72.989,84
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.724,39	RESERVAS	13.374,08
DEP.ACUM.EQUIPOS DE COMPUTACION	-83,05	UTILIDADES Y PERDIDAS RETENIDAS	11.699,20
Total Activo Fijo	21.289,95	RESULTADO DEL EJERCICIO	10.045,73
		Total de PATRIMONIO	109.108,85
TOTAL ACTIVO	202.350,08		
		Total PASIVOS y PATRIMONIO	202.350,08

Para establecer la situación y desempeño financiero de la empresa se ha tomado en cuenta el Balance General del 2011, donde nos muestran la situación actual e histórica de la empresa.

5.1.4 Flujo de Caja Proyectado:

El flujo de caja de la Compañía FOBREM, correspondiente al año 2011, contempla en el año "0" un total de ingresos de ~~90+~~ cero USD porque no necesitó incurrir en créditos con ninguna institución del sistema financiero del país para la ejecución

de las instalaciones de estructuras metálicas. Respecto a los egresos en el año 2011, es de 218.376,38 USD (218.217,70 USD del proyecto más 158.68 USD de capital de trabajo); arrojando un flujo neto de 218.376,38 USD en el año 2011.

En el año 2011 hubo un ingreso anual por diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas por un valor de 732.247.93 USD que corresponden a 20.921.37 m² de estructura a un precio de 35 USD c/m².

En relación al total de egresos del año 2011, estos se ubican en 707.978.20 USD; mientras el flujo neto de caja, el cual es la diferencia entre los ingresos totales y egresos totales, es de 24.269.73 USD, resultado positivo porque la Compañía FOBREM tuvo liquidez sin tener la necesidad de inyectar dinero en la ejecución del proyecto.

Los egresos en el flujo de caja del año 2011, está compuesto de 51 rubros correspondientes a:

- Presupuestos de costos compuesto de 13 rubros de costos indirectos por un valor total de 20.243.45 USD y 24 rubros de costos directos por un valor total de 650.306.61 USD. Ver Cuadro N°. 5-2.
- Presupuesto de gastos compuesto de 14 rubros por un valor total de 37.428.14 USD. Ver Cuadro N°. 5-3.

Cuadro Nº. 5-5: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
	Año 0	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Ingresos							
Metros cuadrado instalados		20.921,37	22.203,85	23.564,95	25.009,48	26.542,56	28.169,62
Costo por metro cuadrado		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Total de ingresos		732.247,93	777.134,73	824.773,09	875.331,68	928.989,51	985.936,57
Credito	-						
Total de ingresos	-	732.247,93	777.134,73	824.773,09	875.331,68	928.989,51	985.936,57
Egresos							
Capital ajeno	93.241,23						
Capital propio	109.108,85						
Inversion	15.867,62						
Capital de trabajo	158,68						
Gastos							
SUELDOS		23.126,61	24.597,46	26.161,86	27.825,76	29.595,47	31.477,75
SERVICIOS INFORMATICOS		5.289,27	5.625,67	5.983,46	6.364,01	6.768,76	7.199,25
SERVICIOS CONTABLES		100,00	106,36	113,12	120,32	127,97	136,11
GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA		66,95	71,21	75,74	80,55	85,68	91,13
GASTO SERVICIOS BASICOS		2.488,41	2.646,67	2.815,00	2.994,04	3.184,46	3.386,99
PATENTE MUNICIPAL		2.389,07	2.541,01	2.702,62	2.874,51	3.057,33	3.251,78
GASTOS SEGURO DE VIDA		660,00	701,98	746,62	794,11	844,61	898,33
GASTO DEPRECIACION		3.307,83	3.518,21	3.741,97	3.979,96	4.233,08	4.502,30
Costos							
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		20.243,45	21.537,01	22.913,22	24.377,38	25.935,09	27.592,34
FLEJES		106.031,35	112.806,75	120.015,10	127.684,07	135.843,08	144.523,46
MANO DE OBRA		155.315,84	165.240,52	175.799,39	187.032,97	198.984,38	211.699,48
MATERIAL DE FERRETERIA		4.419,79	4.702,21	5.002,69	5.322,36	5.662,46	6.024,29
OTROS MATERIALES DE CONSTRUCCION		35.580,25	37.853,83	40.272,69	42.846,11	45.583,98	48.496,80
TRANSPORTE		159.336,25	169.517,84	180.350,03	191.874,39	204.135,17	217.179,40
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN		189.623,13	201.740,05	214.631,24	228.346,17	242.937,49	258.461,20
Pago de intereses		-					
Pago de capital		-					
Total de Egresos	218.376,38	707.978,20	753.206,78	801.324,75	852.516,70	906.979,01	964.920,59
Flujo neto	-218.376,38	24.269,73	23.927,95	23.448,34	22.814,98	22.010,50	21.015,97
25%							
Factor de descuento	1	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	0,26
Flujos descontados	-218.376,38	19.415,78	15.313,89	12.005,55	9.345,02	7.212,40	5.509,21
VAN al 25 %	-149.574,53						
VAN al 25% Excel	-149.574,53						

Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

5.1.4.1 Análisis del Flujo de efectivo proyectado:

El flujo de caja proyectado desde el 2011 hasta el 2016 de la Compañía FOBREM, según cuadro N°. 5-5. nos muestra que Fobrem al no contar con una planificación estratégica, tiene un alto porcentaje en Costos 6.39% y Gastos 6.36%, en relación con las ventas 6.13%, por lo que amerita realizar una evaluación económica financiera mediante planificación estratégica para la Compañía. Efectuar la evaluación económica financiera de la Propuesta de Planificación Estratégica y Perfil del Modelo de Gestión por Procesos para la Compañía FOBREM, significa determinar el costo de su implementación, para conocer si los resultados son beneficiosos para la Empresa.

Uno de los objetivos estratégicos fundamentales de la planificación estratégica propuesta, consiste en incrementar anualmente el 20% en ventas durante un periodo de 5 años, siendo necesario entonces, partir de los datos históricos de ventas correspondientes al periodo 2007 . 2011, resultados que se mostraron anteriormente.

5.1.5. Estado de pérdidas y ganancias

A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias del proyecto ejecutado por la Compañía FOBREM durante al año 2011.

Cuadro N°. 5-8: Estado de pérdidas y ganancias del año 2011

	Año 0	Año 2011
Ventas		732.247,93
(-) Costo de Ventas		650.306,61
(-) Depreciacion		3.307,83
Utilidad Bruta		78.633,49
Gastos de operación		7.079,78
Gastos administrativos		37.428,14
Gastos financieros		-
U.A.I		34.125,57
15% participación trabajadores		5.118,84
Utilidad antes del 25% IR		29.006,73
25% de IR		7251,68
Utilidad neta del ejercicio		21.755,05

Fuente: Libro contable de FOBREM Cía. Ltda.
Elaborado por: Autoras

El Cuadro N°. 5-8, muestra las ventas realizadas durante el año 2011 por un valor de 732.247.93 USD que corresponde a los 20.921.37 m² de estructuras metálicas instaladas a un precio de 35 USD c/m², del cual se resta 650.306.61 USD por costos de ventas y 3.307.83 USD de depreciación, obteniendo como utilidad neta 78.633.49 USD. A la utilidad neta se le resta 7.079.78 USD por gastos de operación y 37.428.14 USD de gastos administrativos, obteniendo 34.125.57 USD de utilidades antes de impuestos (U.A.I.). A las U.A.I. se restan el 15% de participación de trabajadores y el 25% de impuesto a la renta, obteniendo una utilidad neta del ejercicio por un valor de 21.755.05 USD. Los resultados antes expuestos, indican que la Compañía FOBREM, durante el año 2011, logró utilidad en su inversión.

5.2. Análisis Económico Financiero de la propuesta de Planificación Estratégica.

La evaluación económica financiera de la ~~Propuesta~~ propuesta de una Planificación Estratégica con Capital Intelectual y Perfil de un Modelo de Gestión por Procesos Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., Para el Periodo 2012 . 2016+, consiste en determinar si el proyecto genera riqueza (valor ajustado neto), es rentable (Tasa Interna de Retorno) y factible de ejecutarlo (Razón Costo Beneficio).

La planificación estratégica propuesta contempla un horizonte de ejecución de 5 años y formula, entre otros objetivos estratégicos, el incremento del 100% en ventas lo que equivale a un incremento anual del 20%; para ello se toma como año de arranque, las ventas efectuadas por la Compañía FOBREM durante el año 2011, por un valor de 732.247.93 USD correspondiente a 20.921.37 M² de estructuras metálicas instaladas a un precio de 35 USD c/m².

Ahora es necesario determinar el presupuesto de ventas, costos, gastos, tabla de amortización, flujo de caja, indicadores financieros (VAN, TIR, RCB) y el estado de pérdidas y ganancias que genera la propuesta de planificación estratégica.

5.2.1 Presupuesto de Inversión:

El presupuesto de inversión es un conjunto de pronósticos en términos financieros referentes a un período precisado. Un presupuesto de inversión es un artificio que permite a la dirección planear y controlar las actitudes de una empresa de modo que puedan realizar sus objetivos en cuanto a ganancia y servicios.

FOBREM CIA.LTDA.
DETALLE DE INVERSIÓN

CUENTAS	VALORES
BENEFICIOS SOCIALES	1.031,45
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	2.540,00
MANO DE OBRA	18.829,22
SEGURIDAD INDUSTRIAL	740,62
SEGURO DE VIDA	1.542,78
SUELDOS	3.844,14
TRANSPORTE	20.921,35
MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN	
ALAMBRE MIG	767,65
ANGULOS	1.079,77
DISEÑO ARQUITECTONICO	622,22
ELECTRODOS	2.848,49
PANEL METALICO	4.120,23
PERFILES	15.603,28
PERFORACIONES, EJES ROSCADOS	361,17
PERNOS ,TUERCAS Y BROCAS	397,99
PINTURA Y THINNER	1.848,05
VARILLA Y MATERIAL DE ACERO	5.853,79
CONSTRUCCION ESTRUCTURA METALICA	456,24
INVERSIÓN	<u>83.408,43</u>
	-
CAPITAL PROPIO 30%	25.022,53
CAPITAL AJENO 70%	58.385,90
<u>TOTAL INVERSIÓN</u>	<u>- 83.408,43</u>

El presupuesto de inversión con el que cuenta Fobrem para el proyecto de planificación estratégica es el 30% de contado como aporte de los accionistas y el 70 % se financiará con crédito financiero en el Banco de Pichincha con un plazo de 2 años, mismo que se detallará más adelante en la tabla de amortización.

5.2.2 Presupuesto de ventas:

El pronóstico de ventas para los cinco años que contempla el proyecto, se ilustra en el cuadro N°. 5-9. El 20% de incremento en el año 1, representa 4.184.27 M² de

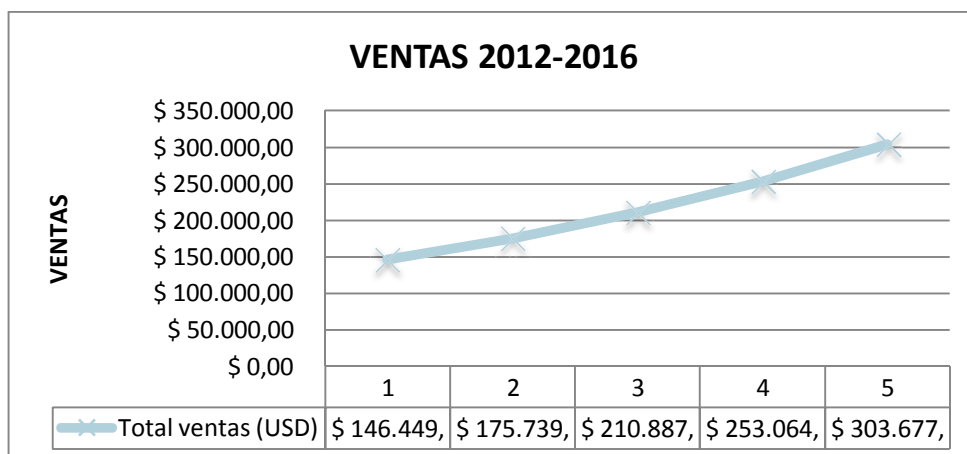
estructuras metálicas a ser instaladas por un valor de 35 USD c/m², lo que genera un ingreso anual de 146.449.59 USD; un crecimiento significativo en ventas se espera obtener en los años 2, 3, 4 y 5 del proyecto.

Los resultados estimados en ventas, es factible lograrlos por las siguientes razones:

- La Compañía FOBREM trabajará en función de una planificación estratégica, de acuerdo a resultados esperados y en función del cumplimiento de objetivos.
- La gestión de la Compañía FOBREM se lo efectuará mediante procesos, aboliendo los desperdicios que son los principales generadores de costos, disminuyendo la multiplicación de esfuerzos, tiempos y recursos innecesarios.
- Su estrategia comercial consistirá con competir a través del volumen de ventas, sin descuidar la calidad del producto y costo por metro de diseño, construcción e instalación de estructuras metálicas equilibrado.
- Reducción anual del 15% en costos y gastos en todas las áreas de la Compañía con excepción de las obligaciones laborales y otros vinculados a la construcción de las estructuras metálicas.

Cuadro N°. 5-9: Proyección de ventas a 5 años

Años	Total M ² de estructuras metálicas instaladas	Costo por cada M ² (USD)	Total ventas (USD)	TCPR %
1	4.184,27	35	\$ 146.449,45	20%
2	5.021,12	35	\$ 175.739,34	
3	6.025,35	35	\$ 210.887,21	
4	7.230,42	35	\$ 253.064,65	
5	8.676,50	35	\$ 303.677,58	
TOTAL	31.137,66	175,00	1.089.818,23	



El presupuesto de ventas será la principal fuente de fondos que soportarán los costos y gastos de la implementación de la planificación estratégica formulada para la Compañía FOBREM.

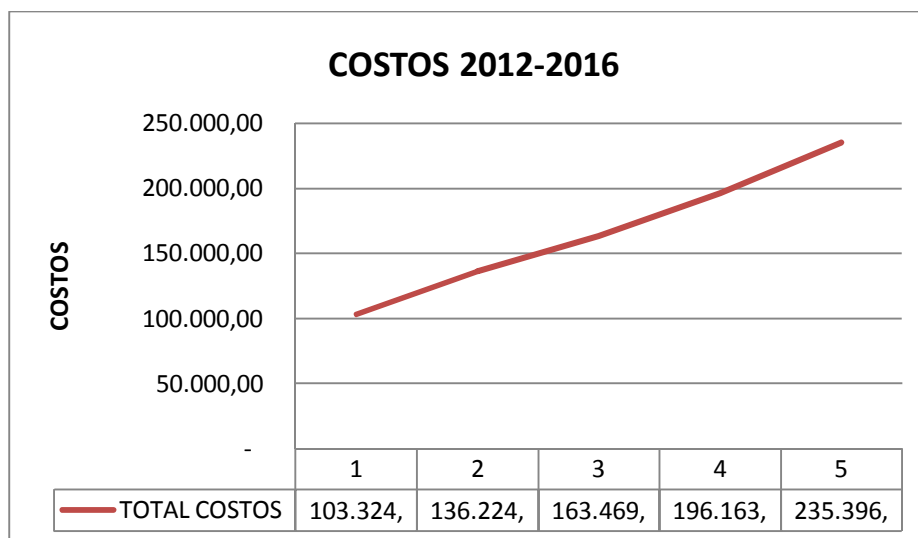
5.2.3. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos de producción para la instalación de estructuras metálicas comprende: mano de obra directa, insumos y costos indirectos de fabricación. Los costos indirectos están conformados por 6 rubros, siendo el de honorarios profesionales el de mayor representación con 1.087.91 USD, seguido de pólizas con 987.58 USD, seguridad industrial con 740.62 USD, diseño arquitectónico 622.22 USD, pruebas de laboratorio 543.96 USD, y cálculo estructural 285.56 USD; sumando un total de 4.267.85 USD por costos indirectos.

Cuadro N°. 5-10: Presupuesto de costos

COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CALCULO ESTRUCTURAL Y OTROS	285,56	342,67	411,20	493,44	592,13
DISEÑO ARQUITECTONICO	622,22	746,67	896,00	1.075,20	1.290,24
HONORARIOS PROFESIONALES	1.087,91	1.305,49	1.566,59	1.879,91	2.255,89
POLIZAS	987,58	1.185,10	1.422,12	1.706,55	2.047,85
PRUEBAS DE LABORATORIO	543,96	652,75	783,30	939,96	1.127,95
SEGURIDAD INDUSTRIAL	740,62	888,75	1.066,50	1.279,79	1.535,75
ALAMBRE	914,07	1.096,88	1.316,26	1.579,51	1.895,41
ANGULOS	1.079,77	1.295,73	1.554,87	1.865,85	2.239,02
COMBUSTIBLE	144,03	172,83	207,40	248,88	298,65
CONSTRUCCION ESTRUCTURA METALICA	456,24	547,49	656,98	788,38	946,05
ELECTRODOS	3.175,29	3.810,35	4.572,42	5.486,90	6.584,28
FLEJES	14.644,95	17.573,93	21.088,72	25.306,46	30.367,76
HORMIGÓN	2.294,90	2.753,87	3.304,65	3.965,58	4.758,70
INSUMOS,ADITIVOS Y VARIOS	112,40	134,88	161,85	194,22	233,06
MADERA	784,35	941,21	1.129,46	1.355,35	1.626,42
MANO DE OBRA	18.829,22	22.595,06	27.114,07	32.536,88	39.044,26
MATERIAL DE FERRETERIA	883,96	1.060,75	1.272,90	1.527,48	1.832,97
MATERIAL PETREO	21,92	26,31	31,57	37,88	45,46
MATERIAL SANITARIO	144,00	172,80	207,36	248,83	298,60
OTROS MATERIALES DE CONSTRUCCION	7.116,04	8.539,25	10.247,10	12.296,52	14.755,83
PANEL METALICO	4.120,23	4.944,28	5.933,14	7.119,76	8.543,72
PERFILES	15.603,28	18.723,93	22.468,72	26.962,46	32.354,96
PERFORACIONES, EJES ROSCADOS	429,43	515,32	618,38	742,05	890,47
PERNOS Y TUERCAS	397,99	477,59	573,11	687,73	825,27
PINTURA Y THINNER	1.848,05	2.217,66	2.661,19	3.193,43	3.832,11
TRANSPORTE	20.921,35	25.105,62	30.126,74	36.152,09	43.382,51
VARILLA Y MATRIAL DE ACERO	5.134,90	6.161,87	7.394,25	8.873,10	10.647,72
TOTAL COSTOS	103.324,19	136.224,63	163.469,55	196.163,46	235.396,16

Elaborado por: Autoras



Es importante destacar, que los valores antes señalados, corresponden al incremento del 20% en ventas, equivalentes a 4.184.27 M²; los costos variables de fabricación de estructuras metálicas conformados por 21 rubros, de los cuales, el de mayor participación es el de transporte con 20.921.35 USD, seguido de mano de obra por 18.829.22 USD, perfiles 15.603.28 USD, flejes 14.644.95 USD, y otros; sumando un total de 99.056.34 USD por concepto de costos variables.

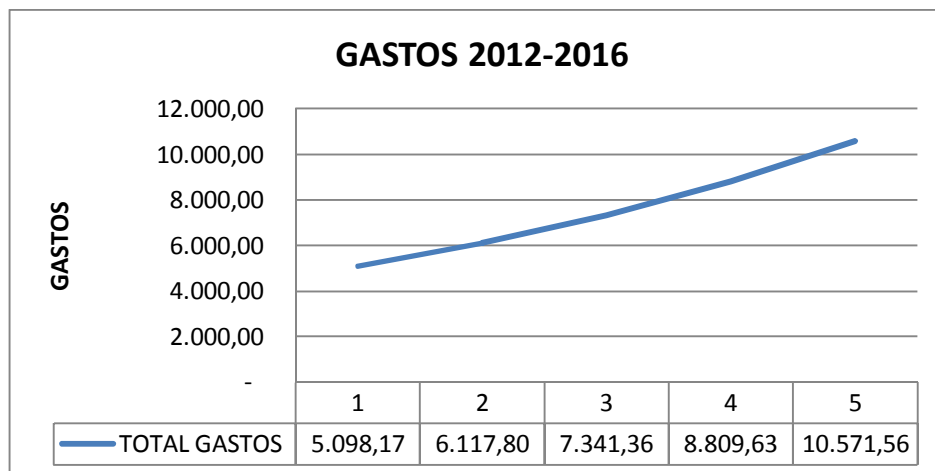
5.2.4 Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos de la Compañía FOBREM, correspondiente proyecto, comprende 4 rubros los cuales se muestran en el Cuadro N°. 5-13, siendo el más representativo el de sueldos con 3.494.68 USD, seguido de los beneficios sociales por 1.031.45 USD, servicios básicos 418.43 USD y contribuciones por 153.62 USD. En total, el presupuesto de gastos, compuesto de 4 rubros, representa un valor de 5.098.17 USD.

Cuadro N°. 5-13: Presupuesto de gastos 2012-2016

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUELDOS	3.494,68	4.193,61	5.032,33	6.038,80	7.246,56
BENEFICIOS SOCIALES	1.031,45	1.237,74	1.485,28	1.782,34	2.138,81
GASTO SERVICIOS BASICOS	418,43	502,11	602,54	723,04	867,65
CONTRIBUCIONES	153,62	184,34	221,21	265,45	318,54
TOTAL GASTOS	5.098,17	6.117,80	7.341,36	8.809,63	10.571,56

Elaborado por: Autoras



El presupuesto de ventas, costos y gastos, establecidos para el proyecto de la planificación estratégica propuesta, se podrá observar mejor en el flujo de caja que se presentará más adelante.

5.2.5 Costo de capital

El costo de capital establecido por los inversionistas es del 20.08%, que corresponde a la rentabilidad que espera el inversionista obtener si destina sus ingresos a la implementación de la propuesta de planificación estratégica con el perfil de un modelo de gestión por procesos, porque la inversión conlleva riesgo. La tasa de rendimiento aceptable es un promedio para el inversionista, la cual, consiste en una tasa de oportunidad o tasa de descuentos aplicados sobre las distintas alternativas de inversión.

A continuación se presenta un cuadro de la tasa de interés en la cual consta la tasa pasiva y la tasa activa para el financiamiento de la inversión.

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION			
Capital ajeno (CA)	75.895,65	70%	
Capital propio (CP)	32.526,71	30%	
total	108.422,36	100%	
TASA DE INTERES SISTEMA FINANCIERO			
TMAR (TP)	30%	4,53%	1,36%
TMAR (TA)	70%	18,00%	12,60%
TMAR (INF)		6,12%	6,12%
TASA MINIMA DE RENDIMIENTO ACEPTABLE TMAR			
TMRA=((%CPxTP)+(%CA+TA))+TINF			20,08%

La tasa de rendimiento económica mínima aceptable, se la obtuvo tomando en consideración los porcentajes del financiamiento de la inversión, correspondiendo al capital ajeno el 70% y al capital propio el 30%; además se aplicó la tasa pasiva (4,53%) y la tasa activa (18%) del sistema financiero.

5.2.5.1. Tabla de amortización

La propuesta de la implementación de la planificación estratégica con el perfil de un modelo de gestión por procesos en la Compañía FOBREM, tiene un costo de 83,408.43 USD, de éste valor, los inversionistas aportarán con el 30% (25.022,53 USD), el saldo de 58.385,90 USD, lo financiarán a 3 años plazo con el Banco del Pichincha a un interés del 15%, pagaderos en cuotas fijas mensuales; y el costo del capital establecido es del 20%. Con estos antecedentes se arma la tabla de amortización correspondiente.

Datos del costo del proyecto

Valor proyecto	83.408,43
Contado 30%	25.022,53
Crédito 70%	58.385,90
Plazo (años)	3
Cuotas	mensuales fijas
tasa anual	15%

Cuadro N°. 5-14: Tabla de amortización

PERÍODO	SALDO	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO POR PAGAR
1	58.385,90	2.023,97	1.294,14	729,82	57.091,76
2	57.091,76	2.023,97	1.310,32	713,65	55.781,44
3	55.781,44	2.023,97	1.326,70	697,27	54.454,74
4	54.454,74	2.023,97	1.343,28	680,68	53.111,46
5	53.111,46	2.023,97	1.360,07	663,89	51.751,39
6	51.751,39	2.023,97	1.377,07	646,89	50.374,31
7	50.374,31	2.023,97	1.394,29	629,68	48.980,02
8	48.980,02	2.023,97	1.411,72	612,25	47.568,31
9	47.568,31	2.023,97	1.429,36	594,60	46.138,94
10	46.138,94	2.023,97	1.447,23	576,74	44.691,71
11	44.691,71	2.023,97	1.465,32	558,65	43.226,39
12	43.226,39	2.023,97	1.483,64	540,33	41.742,76
13	41.742,76	2.023,97	1.502,18	521,78	40.240,58
14	40.240,58	2.023,97	1.520,96	503,01	38.719,62
15	38.719,62	2.023,97	1.539,97	484,00	37.179,65
16	37.179,65	2.023,97	1.559,22	464,75	35.620,43
17	35.620,43	2.023,97	1.578,71	445,26	34.041,71
18	34.041,71	2.023,97	1.598,45	425,52	32.443,27
19	32.443,27	2.023,97	1.618,43	405,54	30.824,84
20	30.824,84	2.023,97	1.638,66	385,31	29.186,19
21	29.186,19	2.023,97	1.659,14	364,83	27.527,05
22	27.527,05	2.023,97	1.679,88	344,09	25.847,17
23	25.847,17	2.023,97	1.700,88	323,09	24.146,29
24	24.146,29	2.023,97	1.722,14	301,83	22.424,16
25	22.424,16	2.023,97	1.743,66	280,30	20.680,49
26	20.680,49	2.023,97	1.765,46	258,51	18.915,03
27	18.915,03	2.023,97	1.787,53	236,44	17.127,50
28	17.127,50	2.023,97	1.809,87	214,09	15.317,63
29	15.317,63	2.023,97	1.832,50	191,47	13.485,13
30	13.485,13	2.023,97	1.855,40	168,56	11.629,73
31	11.629,73	2.023,97	1.878,59	145,37	9.751,14
32	9.751,14	2.023,97	1.902,08	121,89	7.849,06
33	7.849,06	2.023,97	1.925,85	98,11	5.923,21
34	5.923,21	2.023,97	1.949,93	74,04	3.973,28
35	3.973,28	2.023,97	1.974,30	49,67	1.998,98
36	1.998,98	2.023,97	1.998,98	24,99	-0,00

Elaborado por: Autoras

El proyecto contempla una inversión de 83.408,43 USD, del cual se paga de contado 25.022,53 USD y el saldo de 58.385,90 USD se financia a 3 años plazo con una tasa anual de interés del 15%; la cuota fija de pago para armar la tabla de amortización, se la obtiene mediante el cálculo siguiente:

$$\text{Fórmula: Cuota} = \frac{i/12}{1 - (1+i/12)^{-(n*12)}} * VA$$

Donde:

i= Interés	i= 15
12= Meses del año	
n= Plazo	n= 3 años
VA= Valor de Anticipo (Préstamo)	VA= 58.385,90 USD
^= Exponente plazo del crédito	^= -36
1= Constante de fórmula	

Reemplazando términos:

$$\text{Cuota} = \frac{0,15/12}{1 - (1+0,15/12)^{-(12*3)}} * 58.385,90$$

$$\text{Cuota} = \frac{0,015}{1 - (0.69954392))} * 58.385,90$$

Cuota = 0,015

----- * 58.385,90

0.30045608

Cuota = 0.049924102 * 58.385,90

Cuota fija= 2.023,97 USD

Resumen anual

AÑO	CUOTA	CAPITAL	INTERES
1	24.287,60	16.643,14	7.644,45
2	24.287,60	19.318,60	4.968,99
3	24.287,60	22.424,16	1.863,44
Total	72.862,79	58.385,90	14.476,89

Elaborado por: Autoras

Durante el primer año se cancela de capital 16.643,14 USD y de interés 7.644,45 USD; para el segundo año se cancela de capital 19.318,60 USD y de interés 4.968,99 USD. En síntesis, 58.385,90 por USD del crédito a tres años, se cancela 14.476,89 USD de interés por el periodo de crédito.

5.2.6. Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto para la implementación de la planificación estratégica y el perfil del modelo de gestión por procesos para la Compañía FOBREM, tiene un horizonte 5 años, contempla en el año "0" un total de ingresos de USD 58.385,90 y de egresos 84.242,51 USD; arrojando un flujo neto de -59.219,92 USD. Para el año 1 no se estima ingresos debido al pago de intereses del préstamo realizado por un valor de 8.681,43 USD que corresponden a 4.184.27 m² de estructura a un precio de 35 USD c/m²; el valor de ventas en los siguientes 4 años irá experimentando un alto crecimiento del 20. % de incremento anual respecto a las ventas del año 2011.

Cuadro N°. 5-15: Flujo de Caja del Proyecto

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Metros cuadrado instalados		4.184,27	5.021,12	6.025,35	7.230,42	8.676,50
Costo por metro cuadrado		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Subtotal de ingresos		146.449,45	175.739,34	201.887,21	253.064,65	303.677,58
Credito	25.022,59					
Total de ingresos	25.022,59	146.449,45	175.739,34	201.887,21	253.064,65	303.677,58
Egresos						
Capital propio 30%	25.022,53					
Capital ajeno 70%	58.385,90					
Inversión total	83.408,43					
Capital de trabajo	834,08					
Sueldos		3.844,14	4.612,97	5.535,56	6.642,67	7.971,21
Beneficios sociales		1.031,45	1.237,74	1.485,28	1.782,34	2.138,81
Capacitación al personal		2.540,00	3.048,00	3.657,60	4.389,12	5.266,94
Gasto Servicios Básicos		958,32	1.149,98	1.379,98	1.655,98	1.987,17
Contribuciones		153,62	184,34	221,21	265,45	318,54
Cálculo estructural y otros		285,56	342,67	411,20	493,44	592,13
Diseño arquitectónico		622,22	746,67	896,00	1.075,20	1.290,24
Honorarios Profesionales		2.087,91	2.505,49	3.006,59	3.607,91	4.329,49
Pólizas		987,58	1.185,10	1.422,12	1.706,55	2.047,85
Pruebas De Laboratorio		543,96	652,75	783,30	939,96	1.127,95
Seguridad Industrial		740,62	888,75	1.066,50	1.279,79	1.535,75
Alambre		767,65	1.096,88	1.316,26	1.879,51	2.255,41
Ángulos		1.079,77	1.295,73	1.554,87	1.865,85	2.239,02
Combustible		144,03	172,83	207,40	248,88	298,65
Construcción estructura metálica		456,24	547,49	656,98	788,38	946,05
Electrodos		3.175,29	3.810,35	4.572,42	5.486,90	6.584,28
Flejes		14.644,95	17.573,93	21.088,72	28.306,46	33.967,75
Hormigón		2.294,90	2.753,87	3.304,65	3.965,58	4.758,70
Insumos, aditivos y varios		112,40	134,88	161,85	194,22	233,06
Madera		784,35	941,21	1.129,46	1.355,35	1.626,42
Mano De Obra		18.829,22	22.595,06	27.114,07	32.536,88	39.044,26
Material de ferretería		883,96	1.060,75	1.372,90	1.647,48	1.976,98
Material pétreo		21,92	26,31	31,57	38,99	60,40
Material Sanitario		144,00	172,80	207,36	248,83	298,60
Otros materiales de construcción		7.116,04	8.539,25	10.247,10	12.296,52	14.755,83
Panel metálico		4.120,23	4.944,28	5.933,14	7.119,76	8.543,72
Perfiles		15.603,28	18.723,93	22.468,72	26.962,46	32.354,96
Perforaciones, ejes roscados		429,43	515,32	618,38	742,05	990,47
Pernos y tuercas		397,99	477,59	573,11	687,73	825,27
Pintura y thinner		1.848,05	2.217,66	2.661,19	3.193,43	3.832,11
Seguro De Vida		1.542,78	1.851,34	2.221,60	2.665,92	3.199,11
Transporte		20.921,35	25.105,62	30.126,74	37.152,09	44.582,51
Varilla y material de acero		5.134,90	6.161,87	7.394,25	9.873,10	11.847,72
Pago de intereses		7.644,45	4.968,99	1.863,44		
Pago de capital		16.643,14	19.318,60	22.424,16		
Total de Egresos	84.242,51	137.768,02	161.560,99	189.115,67	203.094,78	243.827,36
FLUJO NETO	-59.219,92	8.681,43	14.178,35	12.771,54	49.969,87	59.850,22

Elaborado por: Autoras

Los flujos netos, (USD 8,681.51 en el año 1, 14.178.35 USD del año 2 y 12.771.54 USD) deben ser cubiertos por el inversionista en virtud de estar cancelando valores de capital e intereses; a partir del año 3 (incluidos los años, 4 y 5), existen flujos positivos; esto significa ingresos para el inversionista.

5.2.7. Indicadores Financieros

Una vez Elaborado el flujo de caja del proyecto, es necesario aplicar los indicadores financieros para evaluar el beneficio que obtendrá el inversionista y si el proyecto es factible o no de aplicarlo. El cuadro N°. 5-16 muestra los resultados del Valor Ajustado Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Razón Costo Beneficio (RCB) del proyecto en función del flujo de caja.

Cuadro N°. 5-16: Indicadores Financieros del Proyecto

20%						
Factor de descuento	1	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
Flujos descontados	-59.219,92	7.234,52	9.846,08	7.390,94	24.098,12	24.052,46
VAN al 20 %	13.402,20					
VAN al 20% Excel	\$ 13.402,20					
TIR	26,98%					
Razon Costo Beneficio	1,23					

Elaborado por: Autoras

5.2.7.1 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto es un indicador de riqueza que evalúa la cantidad de dinero que se espera obtener en el proyecto. Permite identificar el valor presente de los saldos del proyecto período tras período ($VPN = VP$ de los flujos de caja del proyecto $-VP$ del capital inicial).

Para calcular el **VAN** los flujos de caja se descuentan al costo de capital fijado por los socios (rentabilidad mínima exigida por los socios).

Fórmula:

Donde:

$$VAN = I_{nv.} + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+i)^j}$$

F_j = Flujo Neto en el Período j

I_{nv} = Inversión en el Período 0

i = Tasa de Descuento del Inversionista (TMAR)

n = Horizonte de Evaluación

Criterio de decisión:

$VAN > 0$ \Rightarrow Proyecto Rentable (realizarlo)

$VAN < 0$ \Rightarrow Proyecto NO Rentable (archivarlo)

$VAN \approx 0$ \Rightarrow Proyecto Indiferente

El Valor Ajustado Neto (VAN) del proyecto, como indicador de riqueza, arroja un valor positivo de 13.402,20 USD expresando que el proyecto es rentable.

5.2.7.2. TASA INTERNA DE RETORNO

La Tasa Interna de Retorno es un indicador de rentabilidad que mide la velocidad con la que se genera riqueza en el proyecto. Es la tasa de interés que iguala en el tiempo los ingresos y egresos de un flujo de caja y se convierte en la rentabilidad que ganan los fondos que permanecen en el proyecto. Corresponde a aquella tasa descuento que hace que el VAN del proyecto sea exactamente igual a cero

$$0 = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n}$$

Fórmula:

$$\text{Donde: } 0 = I_{nv} + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1 + TIR)^j}$$

F_j = Flujo Neto en el Período j

I_{nv} = Inversión en el Período 0

n = Horizonte de Evaluación

Criterio de decisión:

En términos generales un proyecto es rentable cuando la **TIR** es mayor al costo del capital mínimo requerido por los accionistas o inversionistas.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), indicador de rentabilidad, arroja un valor positivo 26,98%%, por lo que se debe aceptar el proyecto, en virtud que cubre las expectativas del inversionista fijada en el 20%;

5.2.7.3. RAZÓN COSTO BENEFICIO

La medición de la Razón Costo Beneficio (RCB) consiste en obtener la razón entre los beneficios actualizados del proyecto y los costos actualizados del proyecto (incluyendo las inversiones).

Si ésta razón es mayor que uno, es decir los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, el proyecto es económicamente factible.

La RCB Indica la decisión de emprender o no un determinado proyecto.

La razón costo beneficio del proyecto es de 1.23, expresando que el proyecto es económicamente factible de ejecutarlo

5.2.8. Estado de pérdidas y ganancias

A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias del proyecto relacionado a la implementación de la planificación estratégica y el perfil de gestión por procesos para la Compañía FOBREM, correspondiente al periodo de cinco años:

Cuadro N°. 5-17: Indicadores Financieros del Proyecto

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		146.449,45	175.739,34	201.887,21	253.064,65	303.677,58
(-) Costo de Ventas		104.952,90	127.040,37	152.548,44	188.359,23	226.144,69
(-) Depreciacion		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		41.496,55	48.698,97	49.338,77	64.705,42	77.532,89
Gastos de operación		834,08	-	-	-	-
Gastos administrativos		8.527,52	10.233,03	12.279,63	14.735,56	17.682,67
Gastos financieros		7.644,45	4.968,99	1.863,44		
U.A.I		24.490,49	33.496,95	35.195,70	49.969,87	59.850,22
15% participación trabajadores		3.673,57	5.024,54	5.279,35	7.495,48	8.977,53
Utilidad antes del 25% IR		20.816,91	28.472,41	29.916,34	42.474,39	50.872,69
25% de IR		5204,23	7118,10	7479,09	10618,60	12718,17
Utilidad neta del ejercicio		15.612,69	21.354,31	22.437,26	31.855,79	38.154,52

Elaborado por: Autoras

La utilidad neta para el año 1 del proyecto arroja un valor positivo de 15.612.69 USD; en el año 2 es de 21.354,31 USD; y 22,437.26 USD para cada uno de los años subsiguientes. Estos resultados positivos expresan que el proyecto genera ganancias económicas en su aplicación, por lo que se debe implementar.

5.2.9. Administración del proyecto

La administración de la propuesta de la Planificación Estratégica, la gestión por procesos y la evaluación económica financiera para la Compañía FOBREM, estará bajo la responsabilidad del Presidente Ejecutivo y Gerente General, quienes tienen la responsabilidad de tomar la decisión respecto a su implementación en la Compañía.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Una vez realizada la investigación relacionada a la ~~Propuesta~~ de una Planificación Estratégica con Capital Intelectual y Perfil de un Modelo de Gestión por Procesos Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., Para el Periodo 2012 . 2016; recolectado los datos, procesados y analizados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En relación a efectuar el diagnóstico situacional de la Compañía FOBREM, el análisis interno muestra la falta de una planificación estratégica que oriente su gestión empresarial, esta debilidad se puede apreciar en la pobre definición de misión, visión y valores, así como la falta de objetivos estratégicos.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de la Compañía, el 60% de los encuestados expresa no conocer los objetivos de la Compañía; un 55% expresa no tener claramente identificados los procesos que se utilizan en el trabajo; y el 100% de la población encuestada impulsaría la implementación de un modelo de gestión a través de una planificación estratégica y por procesos. Esto permite concluir, que los resultados de la encuesta y del FODA empresarial, indican la necesidad de elaborar una planificación estratégica para la Compañía FOBREM

- Respecto a diseñar la planificación estratégica con capital intelectual de la Compañía FOBREM, haciendo uso de los resultados obtenidos en el diagnóstico, para orientar la gestión empresarial, su elaboración recoge importantes aportes de los trabajadores de la Compañía. Inicia con el formulamiento de los lineamientos filosóficos (misión, visión, valores, objetivos y estrategias), la planificación estratégica, plan táctico, plan operativo y el tablero Skandia para efectuar el control.

El haber elaborado la planificación estratégica con capital intelectual, en forma participativa con los trabajadores, permite concluir lo factible de su diseño y posterior implementación, para el manejo científico en la gestión de la Compañía.

- En cuanto a elaborar el perfil de un modelo de gestión por procesos, con la participación de todos los trabajadores para mejorar la productividad de la Compañía, la participación activa del talento humano, facilitó información para elaborar el mapa de procesos; el levantamiento de los procesos principales (marketing, adquisiciones, ventas, control en las instalaciones); lineamientos generales para la gestión de calidad y su compatibilidad con la Norma ISO 9000; y, la difusión del modelo mediante un programa de capacitación.

El perfil del modelo de gestión por procesos para la Compañía FOBREM, sustentado en una estructura metodológicamente probada en su ejecución y que comprende su propósito, alcance, definiciones, referencias, proveedores e insumos, clientes y procedimientos; permite concluir la factibilidad de obtener resultados positivos en su aplicación.

- En relación a efectuar la evaluación económica financiera de la planificación estratégica para determinar su costo beneficio, sobre la base del objetivo

estratégico formulado en la propuesta de planificación estratégica, consistente en incrementar el 100% en ventas respecto a las efectuadas en el año 2011 (es decir un incremento anual del 20%), se determinó lo siguiente:

El costo del proyecto es de 83.408,43 USD, del cual el 30% (25.022,53 USD) aportan los accionistas y el 70% (58.385,90 USD) se cubre con un crédito facilitado por el Banco Pichincha a 3 años plazo, con un interés del 15% anual y el pago de cuotas fijas mensuales de 2.023,97 USD.

Con la tabla de amortización se armó el flujo de caja (ingresos y egresos del proyecto), y los indicadores financieros se ubican en

- ✚ El Valor Ajustado Neto (VAN) del proyecto, arroja un valor positivo de 13.402,20 USD expresando que el proyecto es rentable.
- ✚ La Tasa Interna de Retorno (TIR), arroja un valor positivo 26.98 %, por lo que se debe aceptar la implementación del modelo de gestión, en virtud que cubre las expectativas del inversionista fijada en el 20% del costo del capital (TMAR)
- ✚ La razón costo beneficio del proyecto es de 1.23, por lo tanto el proyecto del modelo propuesto es económicamente factible de ejecutarlo.

6.2. Recomendaciones

Una vez realizada la investigación relacionada a la propuesta de una Planificación Estratégica con Capital Intelectual y Perfil de un Modelo de Gestión por Procesos Para la Empresa FOBREM Cía. Ltda., Para el Periodo 2012 . 2016; recolectado los datos, procesados y analizados, se obtuvieron las siguientes recomendaciones:

- En relación a efectuar el diagnóstico situacional de la Compañía FOBREM, se recomienda en futuras investigaciones, verificar si se han implementado las oportunidades de mejora propuesta respecto a los lineamientos filosóficos, estructura administrativa, funciones y resultados alcanzados, para seguir abonando el presente trabajo y mejorar el desarrollo de la Compañía. Esto con la finalidad de no partir de cero y aprovechar los recursos invertidos.

La aplicación del DAFO empresarial se deberá ejecutar con periodicidad para tener un diagnóstico fresco que permita perfeccionar los lineamientos filosóficos, estrategias, políticas, objetivos y otros, de esta forma se logrará la sostenibilidad del modelo y por lo tanto de la Compañía.

- Respecto a diseñar la planificación estratégica con capital intelectual de la Compañía FOBREM, se recomienda a los responsables de su administración, Presidente Ejecutivo y Gerente General, deben tomar la decisión de su implementación y permanecer vigilantes de su ejecución, así como de los cambios internos y externos que lo afecten.

Es notorio en el contexto nacional, los cambios vertiginosos promovidos por el poder Ejecutivo, en materia económica (política monetaria, política fiscal, política de rentas) y laboral, que afectan directamente a las actividades de

las diferentes empresas, incluida BVB Ingenieros S.A., por lo que se recomienda ser observadores estrictos de la cambiante legislación vigente, para evitarse conflictos con el Estado.

También es importante la socialización del modelo de planificación estratégica y gestión por procesos a través de un programa de capacitación para el talento humano el cual consta en la propuesta como requisito para su implementación, de esta manera se asegurará el éxito en sus resultados

- En cuanto a la elaboración del perfil de un modelo de gestión por procesos, se recomienda irlos perfeccionando conforme a los cambios que se produzcan en las actividades y tareas en el trabajo.

Los procesos documentados en este trabajo de investigación, por ningún concepto deben ser considerados como inmutables o totalmente terminados, deben ser sometidos permanentemente al mejoramiento continuo, conforme al ciclo de calidad de Edwards Deming consiste en planificar, hacer, verificar y actuar.

- Respecto a los resultados positivos obtenidos en la evaluación económica financiera del proyecto de planificación estratégica, si bien estos expresan la valoración del 20% del crecimiento anual en ventas por cada uno de los 5 años del proyecto, se recomienda a los lectores tener presente el aporte real de la propuesta, que consiste en darle sostenibilidad a la Compañía, asegurando primero el cumplimiento de las ventas del año 2011 en cada uno de los años del proyecto

ANEXOS

6. ANEXOS

Anexo %A+

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA
ESCUELA FINANZAS**

**ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIA, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FOBREM CÍA. LTDA. DE
QUITO**

Objetivo.- Esta encuesta tiene por objetivo identificar si los trabajadores de la Compañía FOBREM conocen los lineamientos filosóficos y procesos necesarios para el desempeño de su trabajo.

Lugar y fecha: ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ .. Número de encuesta

IMPORTANTE: todas las repuestas a esta encuesta son anónimas y deben ser contestadas de acuerdo a la verdad.

1.- ¿Conoce usted la estrategia que se utiliza en la Compañía FOBREM para para el logro de los objetivos?

Si ☐ No ☐

2.- ¿Tiene usted claramente identificados los procesos utilizados en la fabricación de estructuras metálicas?

Si ☐ No ☐

3.- ¿La ejecución de su trabajo diario se caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos?

Si ☐ porque.....

No ☐ porque.....

4.- ¿Cuántas personas de las que trabajan en su área considera usted que conocen claramente los procedimientos de trabajo?

Todas ☐ La mayoría ☐ Algunas ☐ Pocas ☐ Ninguna ☐

a) Encuesta realizada al personal de Fobrem

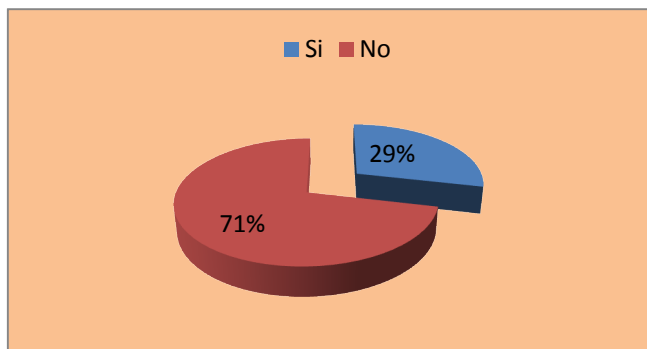
1.- ¿Conoce usted la estrategias que utiliza la empresa para el aumento de ventas

Cuadro N°. 1: Empleados que conoce las estrategias de la empresa

Encuestado	Frecuencia	%
Si	2	29%
No	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

Gráfico N°. 1: Empleados que conoce las estrategias de la empresa



Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

El **29%** de los empleados encuestados expresan que **sí** conocen las estrategias utilizadas por la empresa para el aumento de ventas

El **71%** de los empleados encuestados expresan que **no** conocen las estrategias utilizadas por la empres para el aumento de ventas.

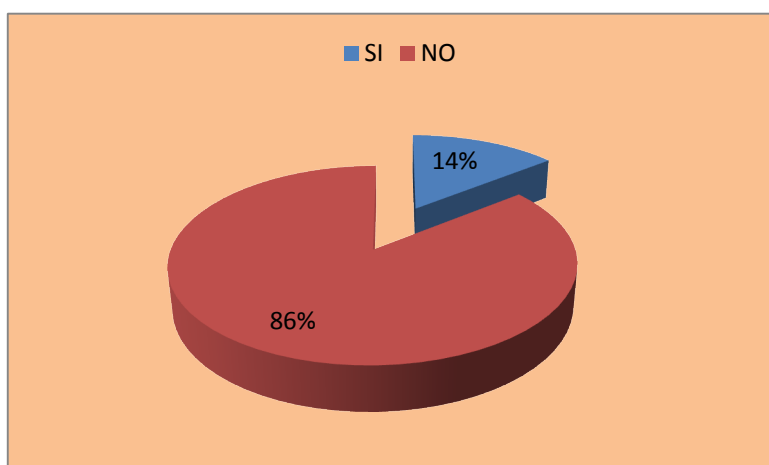
2.- ¿Tiene usted claramente identificados los procesos utilizados dentro de la compañía?

Cuadro N°. 2: Conocimiento de proceso por parte de empleados

Encuestado	Frecuencia	%
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

Gráfico N°. 2: Conocimiento de proceso por parte de empleados



Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

El **14%** de los empleados encuestados indican que **SI** conocen los procesos utilizados dentro de la compañía.

El **86%** de los empleados encuestados indican **No** conocen los procesos utilizados dentro de la compañía.

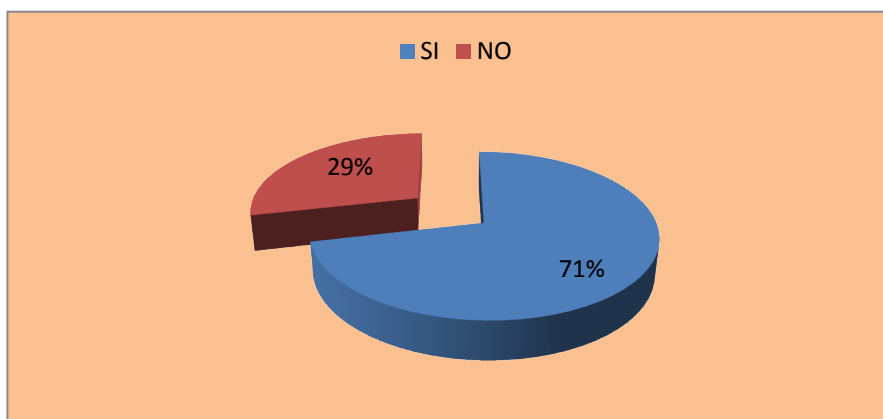
3.- ¿La ejecución de su trabajo diario se caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos?

Cuadro N°. 3: Ejecucion de trabajo diario

Encuestado	Frecuencia	%
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

Gráfico N°.3: : Ejecución de trabajo diario



Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

El **71%** de los empleados encuestados expresan que su trabajo diario se **SI** caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos.

El **29%** de los empleados encuestados, expresan que su trabajo diario **NO** se caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos.

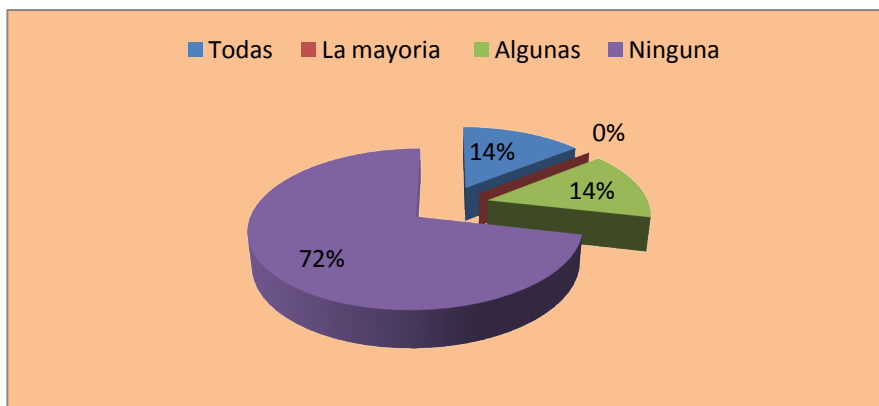
4.- Cuántas personas de las que trabajan en su área considera usted que conocen claramente los procesos de la compañía?

Cuadro N°. 4: Numero de personas que conocen el proceso

Encuestado	Frecuencia	%
Todas	1	14%
La mayoría	0	0%
Algunas	1	14%
Ninguna	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

Gráfico N°. 4: Numero de personas que conocen el proceso



Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

El **14%** de los empleados encuestados consideran que solo una persona y que algunas personas conocen todo el proceso de la compañía.

El **71%** de los empleados encuestados consideran que ninguna persona conoce todo el proceso de la compañía.

5.- Cuántas veces, durante el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, ha recibido procedimientos documentados donde le identifiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir?

Cuadro N°. 5: entrega de procedimientos documentados

Encuestado	Frecuencia	%
1 vez al año	1	100%
2 vez al año	0	0%
3 vez al año	0	0%
Ninguna	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

Gráfico N°. 5: Entrega de procedimientos documentados



Fuente: Encuesta empleados de Fobrem
Elaborado por: Paola Espinosa y Diana Jimenez

Solo un empleado encuestado del total indica haber recibido procedimientos documentados

Plan Táctico 2012-2016 de la Compañía FOBREM

En la formulación del Plan Táctico 2012 . 2016 para la Compañía FOBREM, se tomó en cuenta para la selección de iniciativas prioritarias, los criterios contemplados en el Plan Estratégico vinculado con la construcción e instalación de estructuras metálicas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°. 1: Diseñar e implementar la planificación estratégica con herramientas de capital intelectual para el periodo 2012 - 2016.

PLAN TÁCTICO						
PRINCIPALES EVENTOS	RESPONSABILIDAD		CRONOGRAMA	RECURSOS		INFORME DE SEGUIMIENTO
	PRIMER NIVEL	SOPORTE		H	T	
1.1. Analizará la propuesta de planificación estratégica con capital intelectual y el modelo	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	Enero del año 1	3	3 PC	Elaboración de actas de reunión y resultados alcanzados

de perfil de procesos para la Compañía de acuerdo al marco teórico.						
1.2. Socializará la planificación estratégica con el talento humano mediante talleres de trabajo previo su implementación.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	Enero de año 1	7	1 PC 1 proyector	Registro de asistencia y aportación durante el proceso
1.3. Aprobará la planificación estratégica y procederá con su implementación.		Gerente Administrativo Financiero	Enero de año 1	2	1 PC	Acta de aprobación para la implementación
1.4. Capacitará al talento humano de la Compañía sobre la aplicación de la	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	Enero y junio del año 1 y siguientes	2	1 PC 1 proyector	Registro de asistencia y participación en la

planificación estratégica						capacitación
1.5. Vigilará el cumplimiento de la planificación, organización, dirección y control establecido en la planificación estratégica a través de resultados mensuales alcanzados.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero		1	1 PC	Informes mensuales de resultados alcanzados.
1.7. Mantendrá reuniones mensuales con los Gerentes de área para evaluar el aporte en el cumplimiento de objetivos.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre del año 1 y siguientes.	7	1 PC	Actas mensuales de reuniones de trabajo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°. 2: Diseñar e implementar el modelo organizacional por procesos durante el año 2012, aplicando el mejoramiento continuo de forma anual.

PLAN TÁCTICO						
PRINCIPALES EVENTOS	RESPONSABILIDAD		CRONOGRAMA	RECURSOS		INFORME DE SEGUIMIENTO
	PRIMER NIVEL	SOPORTE		H	T	
2.1. Analizará la propuesta del perfil de gestión por procesos formulado para la Compañía.	Presidente Ejecutivo	Gerentes de área	Enero de año 1	7	3 PC	Actas reunión de trabajo.
2.2. Socializará el perfil de gestión por procesos con el talento humano de la Compañía.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	Enero de año 1	7	1 PC 1 proyector	Registro de asistencia y aportación durante el proceso
2.3. Aprobará e implementará el perfil de procesos socializado con el talento humano de la Compañía.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	Enero de año 1	2	1 PC	Acta de aprobación para la implementación

2.4. Capacitará al talento humano de la Compañía sobre la aplicación del perfil de procesos.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	Enero y junio del año 1	2	1 PC 1 proyector	Registro de asistencia y participación en la capacitación
2.5. Vigilará la aplicación de los procesos aprobados en las actividades que cumple el talento humano de la Compañía mediante pruebas demostrativas.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero		1	Herramientas y materiales de trabajo	Informes de resultados alcanzados en las prácticas.
2.6. Evaluará los resultados obtenidos mediante la aplicación de los procesos de acuerdo a indicadores de gestión..	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre del año 1.	2	Herramientas y materiales de trabajo	Informes sobre uso y administración de recursos.
2.7. Someterá al mejoramiento continuo los procesos para obtener mejor eficiencia y eficacia en sus resultados.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre del año 1 y siguientes.	7	1 PC Herramientas y materiales de trabajo	Reporte de procesos mejores y resultados alcanzados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº. 3: Lograr un valor de 70% para el indicador Í Costos y Gastos Operativos sin depreciación, sobre ingresos operativosÎ .

PLAN TÁCTICO						
PRINCIPALES EVENTOS	RESPONSABILIDAD		CRONOGRAMA	RECURSOS		INFORME DE SEGUIMIENTO
	PRIMER NIVEL	SOPORTE		H	T	
3.1. Controlará la ejecución presupuestaria de los gastos corrientes, sujetándose a las asignaciones previstas en el presupuesto aprobado y a los tiempos programados.	Presidente Ejecutivo	Gerentes de área	De enero a diciembre del año 1	7	1 PC	Informes de ejecución presupuestaria.
3.2. Obtendrá suficiente flujo de ingresos que permita cumplir las obligaciones de la Compañía, impidiendo una paralización por falta de liquidez.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre del año 1	7	1 PC	Reporte mensual de flujo de efectivo de la Compañía

3.3. Logrará que los ingresos operativos cubran los costos operativos y los gastos administrativos.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre del año 1	2	1 PC	Reporte de costos y gastos incurridos por la Compañía.
3.4. Elaborará informes mensuales financieros y tomará decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	Enero y junio del año 1	2	1 PC	Resultados de gestión y estrategias de mejora implementados
3.5. Impulsará la disminución de costos y gastos en materiales objetos de desperdicios en función del reporte de ventas del año 2011; estos son: 30% en alambre MIG; 20% en ángulos; 50% en cálculo estructural; 20% en electrodos; 30% en flejes; 30% en fotocopias; 30% en madera; 20% en personal; 30% en material pétreo; 10% en material metálico, 20% en perfiles; 20% en pernos y tuercas; 10% en pintura y tinher.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero		7	Herramientas y materiales de trabajo	Informes mensuales de reducción de costos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº. 4: Incrementar anualmente el 20% de ventas respecto a las efectuadas en el 2011.

PLAN TÁCTICO						
PRINCIPALES EVENTOS	RESPONSABILIDAD		CRONOGRAMA	RECURSOS		INFORME DE SEGUIMIENTO
	PRIMER NIVEL	SOPORTE		H	T	
4.1. Motivaré al talento humano para su participación activa en el logro del incremento en ventas mediante talleres de trabajo.	Presidente Ejecutivo	Gerentes de área	De enero y junio	7	1 PC 1 Proyector	Registro de talleres y evaluación.
4.2. Dispondré de materiales y equipos suficientes para atender la demanda	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre	2	1 PC	Reporte mensual de requerimientos

4.3. Publicará la oferta de servicios a través de internet, en portales gratuitos que no generen erogaciones a la Compañía.	Gerente Comercial	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre	2	1 PC	Reporte mensual de publicaciones efectuadas y resultados alcanzados.
4.4. Competirá en el mercado de consumo por volumen de ventas	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre	2	1 PC	Registro mensual de ventas.
4.5. Mantendrá fijo el costo por m ² de construcción e instalación de estructuras metálicas generando convenios con los proveedores.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre	7	Herramientas y materiales de trabajo	Convenios de compras con proveedores para congelar precios
4.6. Asegurará la calidad del producto eliminando los desperdicios que son los principales generadores de costos en una Compañía.	Presidente Ejecutivo	Gerente Administrativo Financiero	De enero a diciembre	2	Herramientas y materiales de trabajo	Informes de control de calidad del producto.

8. BIBLIOGRAFIA

- Guillermo Tabla Guevara, Guía para implantar la Norma ISO 9000, MAcGraw-Hill, 1998, Primera Edición
- Daniel Morris, Joel Brandon, Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios, 1996, MAC
- Welsch, Hilton & Gordón (1990). El proceso administrativo.
- Werther, William B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4a edición.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Edvinsson L, y Malone M, S, (2003) ~~El~~ capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa+Gestión 2000 Barcelona.
- Viedma, J.M. y otros. La gestión del capital intelectual en Mataró (CGIM) en ~~Medición~~, Control y Gestión de los Intangibles+, Ediciones Deusto, Barcelona.
- PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. México.
- GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

- JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
- Serna Humberto, "Planeación y Gestión Estratégica", Editorial LEGIS, Colombia, 1994.
- Garrido Buj Santiago, "Dirección Estratégica", Editorial Mc Graw Hill, España, 2003, Pág. 327
- Jaramillo José Carlos, "Dirección Estratégica" Editorial Mc Graw Hill, segunda edición, 1992.
- Fred David, "Conceptos de Administración Estratégica" Editorial Prentice Hall hispanoamericano, Quinta Edición, México, Pág. 216.
- Mochon Morcillo Francisco, "El Arte de dirigir una empresa", Editorial Mc Graw Hill, España, 2006, Pág. 234

INTERNET

- <http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjit.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminbjtivos.ht>
- <http://www.geoogle.com/elprisma.com.htm>
- Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: [http://www.geoogle.com/organización/historia de la administración](http://www.geoogle.com/organización/historia%20de%20la%20administración).

